

---

# DIPLOMARBEIT

---

Herr  
**Rainer Jachim**

**Marketing:  
Strategische Positionierung  
und Planung für NPOs**  
am Beispiel eines Sport- und Kulturvereines

Mittweida, 2013



# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Marketing: Strategische Positionierung und Planung für NPOs**

am Beispiel eines Sport- und Kulturvereines

Autor:

**Herr**

**Rainer Jachim**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW08wWA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Einreichung:

**Mittweida, 27.08.2013**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2013**





## **Bibliografische Beschreibung:**

Jachim, Rainer:

Marketing: Strategische Positionierung und Planung – Am Beispiel eines Sport- und Kulturvereines.- 2013. - VI, 67, III S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2013

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der thematischen Auseinandersetzung von Nonprofit-Organisationen im Marketing-Managementprozess. Dabei erfolgt im ersten Teil die theoretische Aufarbeitung der strategischen Positionierung und der operativen Marketingplanung. Der zweite Teil erstellt eine Marketingkonzeption für den „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“.



# Inhalt

## Inhalt I

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Problemstellung und Relevanz.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Zielsetzung.....</i>	<i>2</i>
1.3 <i>Aufbau der Arbeit .....</i>	<i>2</i>
<b>2 Grundlagen NPOs / Vereinen.....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Sektorale Einordnung von NPOs.....</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Arten von Nonprofit - Organisationen .....</i>	<i>4</i>
2.3 <i>Zukunftsperspektiven .....</i>	<i>5</i>
2.4 <i>Vereine als NPOs.....</i>	<i>6</i>
2.4.1 <i>Rahmenbedingungen in Österreich .....</i>	<i>6</i>
<b>3 Positionierung und Marketingplanung .....</b>	<b>7</b>
3.1 <i>Gegenüberstellung Marketing – Managementprozess und Strategieentwicklungsprozess .....</i>	<i>7</i>
3.2 <i>Analyse- / Prognosephase .....</i>	<i>10</i>
3.2.1 <i>Durchführung eines Workshops .....</i>	<i>10</i>
3.2.2 <i>Umweltanalyse .....</i>	<i>14</i>
3.2.2.1 <i>Globale Umweltanalyse .....</i>	<i>14</i>
3.2.2.2 <i>Markt-Analyse .....</i>	<i>16</i>
3.2.2.3 <i>Branchen-Analyse .....</i>	<i>16</i>
3.2.2.4 <i>Konkurrenz-Analyse .....</i>	<i>17</i>
3.2.3 <i>Unternehmensanalyse .....</i>	<i>17</i>
3.2.3.1 <i>Stärken – Schwächen Analyse .....</i>	<i>17</i>
3.2.3.2 <i>Produkt-Leistungs-Analyse.....</i>	<i>18</i>
3.2.3.3 <i>Zielgruppen – Analyse (Stakeholder – Analyse) .....</i>	<i>18</i>
3.3 <i>Strategie und Positionierung .....</i>	<i>21</i>

3.3.1	Strategieoptionen .....	21
3.3.2	Marktsegmentierung .....	22
3.3.3	Strategische Geschäftseinheiten (SGE) .....	24
3.3.4	Marketingstrategien.....	24
3.4	<i>Operative Detailplanung.....</i>	26
3.4.1	Marketing-Mix (product-price-promotion-place) .....	27
3.4.1.1	Product (Produkt-/Dienstleistungspolitik) .....	28
3.4.1.2	Price (Preis-/Finanzierungspolitik).....	28
3.4.1.3	Promotion (Kommunikationspolitik) .....	28
3.4.1.4	Place (Vertriebs- / Dienstleistungsumfeldpolitik).....	29
3.4.2	Weitere 2 Ps des Marketing (people-politics) .....	29
3.4.2.1	People (Personalpolitik) .....	29
3.4.2.2	Politics (Beeinflussungen) .....	30
3.4.3	Anpassung der Marketinginstrumente .....	30
3.5	<i>Realisierung und Controlling .....</i>	32
3.6	<i>NPOs im Marketing-Managementprozess.....</i>	32
3.6.1	Besonderheiten im Marketing-Managementprozess.....	32
3.6.2	Erfolgsfaktoren für NPO im Marketing Managementprozess .....	33
3.6.3	Controlling für Nonprofit-Organisation .....	34
<b>4</b>	<b>Marketingkonzept.....</b>	<b>35</b>
4.1	<i>Initiierungsphase.....</i>	35
4.1.1	Allgemeine Informationen zum Verein.....	35
4.1.2	Gründungshintergrund des Vereins.....	36
4.1.3	Zielsetzung des Vereins .....	37
4.2	<i>Analyse- und Prognosephase .....</i>	38
4.2.1	Umweltanalyse.....	38
4.2.1.1	GlobaleUmweltanalyse(Chancen-/Risiken-Analyse).....	39
4.2.1.2	Branchen-/Konkurrenz-Analyse.....	43
4.2.1.3	Markt-Analyse .....	43
4.2.2	Unternehmensanalyse .....	44
4.2.2.1	Stärken-Schwächen Analyse .....	44
4.2.2.2	Produkt-Leistungs-Analyse .....	48
4.2.2.3	Zielgruppen-Analyse .....	48
4.3	<i>Strategie und Positionierung .....</i>	49
4.3.1	Gesamtstrategie des Vereines .....	49
4.3.2	Strategische Geschäftsfelder bzw. Geschäftseinheiten.....	49
4.3.3	Zielgruppendefinition.....	50
4.3.4	Marketingstrategie.....	51
4.4	<i>Operative Detailplanung.....</i>	51

4.4.1	Marketing-Mix für das Mitgliederkonzept .....	53
4.4.2	Marketing-Mix für Spielerplattform .....	56
4.4.3	Marketing-Mix für Veranstaltungen .....	58
4.5	<i>Zeitliche Umsetzung des Marketing - Mix</i> .....	61
<b>5</b>	<b>Resümee</b> .....	<b>63</b>
5.1	<i>Marketingkonzeption für den „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“</i> .....	65
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>69</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung</b> .....	<b>71</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: sektorale Einordnung von Nonprofit-Organisationen .....	3
Abbildung 2: Marketing-Managementprozess .....	7
Abbildung 3: Strategieentwicklungsprozess .....	9
Abbildung 4: Klassischer Marketing-Mix.....	27
Abbildung 5: Marketing-Mix im NPO-Bereich .....	31

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung von NPOs .....	4
Tabelle 2: Planung Workshop .....	13
Tabelle 3: Globale Umweltanalyse .....	15
Tabelle 4: Anspruchsgruppen.....	19
Tabelle 5: Segmentierungsformen.....	23
Tabelle 6: Marktbearbeitungsstrategien.....	25
Tabelle 7: Gründungsmotive .....	36
Tabelle 8: Ziele.....	37
Tabelle 9: Chancen/Risiken – Demografisch / Sozialpsychologisch .....	39
Tabelle 10: Chancen/Risiken – Arbeitsmarktentwicklung / wirtschaftliche Entwicklung..	40
Tabelle 11: Chancen/Risiken - Technologie .....	41
Tabelle 12: Chancen/Risiken – Steuerliche Regelung/Entwicklung der Politik.....	42
Tabelle 13: angestrebte innere Stärken des Vereines .....	45
Tabelle 14: angestrebte außenwirksame Stärken des Vereines .....	46
Tabelle 15: Schwächen des Vereines .....	47
Tabelle 16: Zielgruppen des Vereines .....	48
Tabelle 17: Übersicht SGE und ihre Zielgruppen.....	50
Tabelle 18: Von der Vision zum Marketing-Mix des Vereines .....	52
Tabelle 19: Umsetzungsplanung der operativen Maßnahmen.....	62

# Abkürzungsverzeichnis

DL	Dienstleistung
etc.	et cetera
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
OÖ	Oberösterreich
PR	Public Relations
SGE	strategische Geschäftseinheit
SGF	strategisches Geschäftsfeld
NPO(s)	Nonprofit-Organisation(en)
u.a.	und andere
u. a.	unter anderem
VerG	Vereinsgesetz
VfGh	Verfassungsgerichtshof
z.B.	zum Beispiel



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Relevanz

Heutzutage können gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen oft nicht mehr zur Gänze ihren wirtschaftlichen und sozialen Auftrag erfüllen. Durch die angespannte wirtschaftliche Situation wird befürchtet, dass für die Stabilisierung der Wirtschaft vermehrt öffentliche Gelder verwendet werden. Dadurch stehen den NPOs nur mehr sehr eingeschränkte Mittel zur Verfügung.

Laut einer Studie der NPO- Akademie werden die finanziellen Mittel für den dritten Sektor im Vergleich zur Vergangenheit abnehmen. Das Image der Organisationen, welches bei den Leistungsempfängern wahrgenommen wird, bekommt dadurch einen größeren Einfluss.

Für NPOs nimmt die Relevanz des strategischen Managements immer mehr zu.

Die Situation wird noch zusätzlich erschwert, durch die Gegebenheit, dass die Mehrheit der Vereine von ehrenamtlichen Mitgliedern geleitet wird, bei denen die ideologischen Ziele Priorität haben.

Um als NPO eine langfristige Existenzchance zu haben, ist es von großer Bedeutung, Erfolgspotentiale zu erkennen und sich durch Umsetzung von geeigneten operativen Marketingmaßnahmen einen Vorsprung gegenüber anderen Institution zu verschaffen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. NPO-Akademie/Hütter (2013), [http://www.npo-akademie.at/documents/Stimmungsbarometer/NPO-Stimmungsbarometer\\_2013.pdf](http://www.npo-akademie.at/documents/Stimmungsbarometer/NPO-Stimmungsbarometer_2013.pdf)

## 1.2 Zielsetzung

Die Entwicklung eines Konzeptes für die strategische Positionierung eines erst kürzlich gegründeten Vereines „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“ ist das Ziel dieser Diplomarbeit. Auf dieser aufbauend erfolgt die operative Umsetzung. Als Basis für die Umsetzung dient ein dafür entwickeltes Marketingkonzept.

Durch die theoretische Einführung in die Thematik in Verbindung mit der operativen Umsetzung bzw. Anwendung für den Verein, soll gleichzeitig ein Orientierungsansatz für andere NPOs geben sein.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Im Wesentlichen wurden zwei Bereiche unterschieden:

1. Für die theoretische Aufbereitung wurden Recherchen in relevanter Basisliteratur, Spezialliteratur und im Internet vorgenommen.
2. Für die praktische Umsetzung wurden Gespräche mit dem Vorstand und weiteren Vereinsmitgliedern geführt. Diese Gespräche lieferten relevante Informationen für die Erstellung des Marketingkonzeptes.

In der Einleitung wird die Problemstellung, Relevanz und die Zielsetzung beschrieben.

Im zweiten Abschnitt wird der Begriff Nonprofit eingegrenzt und eine allgemeine Beschreibung von NPOs in Österreich gegeben. In weiterer Folge wird speziell auf die Form Verein, als eventuelle Ausprägung von NPOs besonders eingegangen.

Im dritten Kapitel wird der Marketing-Managementprozess erläutert.

Im vierten Kapitel werden die Grundlagen der Theorie angewendet, um für den „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“ ein Positionierungskonzept zu erstellen. Auf diesem Konzept aufbauend werden operative Marketingmaßnahmen definiert.

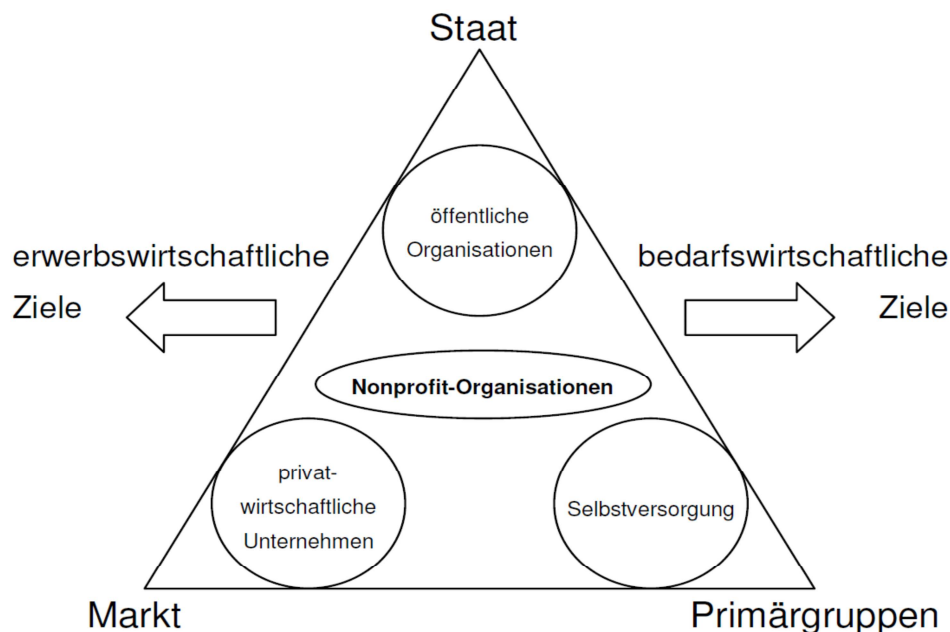
Im Resümee werden sämtliche Ergebnisse des Marketingkonzepts zusammengefasst und für die weitere Vorgehensweise Empfehlungen abgegeben.

## 2 Grundlagen NPOs / Vereinen

In diesem Abschnitt der Arbeit wird versucht eine eindeutige Abspaltung zwischen NPOs und den konkurrenzierenden Sektoren Markt und Staat vorzunehmen.

### 2.1 Sektorale Einordnung von NPOs

NPOs sind im Dreieck zwischen Markt, Staat und den sogenannten Primärgruppen.<sup>2</sup>



**Abbildung 1: sektorale Einordnung von NPOs<sup>3</sup>**

In diesem Spannungsverhältnis hat sich der Ausdruck des „Dritten Sektors“ etabliert. Dieser Begriff beschreibt genau denjenigen Bereich, der sich von den Sektoren Staat und Markt abgrenzt und sich durch formale Organisationsformen von gemeinschaftlichen Formen wie Familie, Nachbarschaft etc. unterscheidet.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Hasemer(1994),11.

<sup>3</sup> Abb.entnommen aus: Hassemer (1994), 11.

<sup>4</sup> Vgl. Zimmer / Pirller (2007), 16.

## 2.2 Arten von Nonprofit - Organisationen

Eine Aufteilung nach privaten, staatlichen und halbstaatlichen NPOs ist nützlich, damit die Organisationen entsprechend eingeordnet werden können.

Trägerschaft		Aufgabe	Typen
Staatliche NPO	gemein- wirtschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben, Erbringung konkreter Leistungen für Bürgerinnen und Bürger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentliche Verwaltung</li> <li>• öffentliche Betriebe (Verkehr, Energie, Spital, Schule, Theater, etc.)</li> </ul>
	öffentlich rechtliche Selbstverwaltungs- körperschaften	Erfüllung auf gesetzlicher Grundlage basierender Aufgaben (u. a. mit Pflichtmitgliedschaft)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kammern</li> <li>• Sozialversicherungen</li> </ul>
Private NPO	wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftsverbände</li> <li>• Konsumenten- organisationen</li> <li>• Berufsverbände, etc.</li> </ul>
	soziokulturelle NPO	Aktivitäten kulturellen, gesellschaftlichen Interesses, Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sport-/Freizeit-/ Kulturvereine</li> <li>• Kirchen</li> <li>• Privatclubs, etc.</li> </ul>
	politische NPO	Aktivitäten zur Bearbeitung/Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politische Parteien</li> <li>• Natur-/ Umweltschutz- organisationen</li> <li>• organisierte Bürgerinitiativen, etc</li> </ul>
	soziale NPO	Erbringung karitativer/ unentgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise im Sozial- und Gesundheitsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfsorganisationen und Dienstleistungsbetriebe für Kranke, Betagte, etc.</li> <li>• Wohlfahrtsinstitutionen</li> <li>• Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken, etc.</li> </ul>

Tabelle 1: Kategorisierung von NPOs<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Tabelle verändert entnommen aus Schwarz u.a. (2009), 21.

## 2.3 Zukunftsperspektiven

Es wird immer schwieriger vorherzusagen, welche Dienstleistungen im kulturellen, sozialen, politischen oder sportlichen Bereich nachgefragt werden. Durch den sehr dynamischen Fortschritt in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Technik geht diese Problematik hervor. Dies führte zu einer Intensivierung des Wettbewerbes im Bereich der NPOs.<sup>6</sup> Um als NPOs langfristig existieren zu können, müssen sich diese eine geeignete strategische Erfolgsposition sichern.

Kontrollinstanzen im klassischen Sinne, wie sie es bei Wirtschaftsunternehmen oder staatlichen Organisationen gibt, fehlen bei NPOs zur Gänze. Ursache dafür ist der strukturelle Gerüst von Personal bzw. Entscheidungsebenen. Ressourcen wie zum Beispiel öffentliche oder sonstige Zuschüsse, Spenden und ehrenamtliche Leistungen bilden die wesentlichsten Elemente der Finanzierung. Doch genau die öffentlichen und sonstigen Zuschüsse nehmen ab, dadurch werden profitable Tätigkeiten für NPOs wichtiger denn je.<sup>7</sup>

Häufig bestimmen spontane und intuitive Entscheidungen bezüglich der weiteren Schritte den Tagesablauf von NPOs.<sup>8</sup> Hauptsächlich interessieren sich mögliche Investoren an der Vision bzw. Mission, die angestrebt wird. Ein wesentlicher Schritt ist durch sachbezogenes Marketing die Anerkennung in der Öffentlichkeit über die Mission, bevor eine weiterführende Strategie ausgearbeitet werden kann.<sup>9</sup>

Es werden nur diejenigen Institutionen überleben, die sich mit den bedeutenden Herausforderungen der Zukunft auseinandersetzen und rechtzeitig auf diese reagieren.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Sander / Bauer (2006), 11.

<sup>7</sup> Vgl. Tiebel (2006), 7.

<sup>8</sup> Ebenda, 44.

<sup>9</sup> Ebenda, 63.

<sup>10</sup> Vgl. Sieper(2008), 18.

## 2.4 Vereine als NPOs

Im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen, welche gewinnorientiert ausgerichtet sind, verfolgen NPOs ideelle Ziele. Unter Berücksichtigung der finanziellen Zukunftsperspektiven und das wirtschaftliche Handeln lebensnotwendig für NPOs ist, erweist sich der Verein als perfekte Rechtsform.

### 2.4.1 Rahmenbedingungen in Österreich

Erwirtschaften von finanziellen Überschüssen ist einem Verein grundsätzlich erlaubt. Dies geht aus Entscheidungen des VfGH hervor. Gewinne dürfen in keiner Form an die Mitglieder ergehen, sondern müssen einem anderen Nutzen zugefügt werden.<sup>11</sup>

Vereine finanzieren sich einen Anteil über Subventionen, Spenden, Mitgliedsbeiträgen etc. Um die Mittel zu rekrutieren bedarf es einer professionellen Organisation.<sup>12</sup>

Der Gesetzgeber sieht die Trennung zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Vereinen jedoch dort,

„...wo eine professionelle, auf Dauer angelegte Organisation ihre wirtschaftlich werthaftern Leistungen regelmäßig auf dem Markt gegen Entgelt anbietet.“<sup>13</sup>

Demnach muss ein Verein, seine Leistungen überwiegend über Mitgliedsbeiträge, Spenden, Subventionen und Sponsorengeldern finanzieren.

Der Verein als Rechtsform hat viele Vorteile. Ein Vorteil davon ist die überwiegende Freiheit der Organisationsstruktur bei der Neugründung. Zwingend erforderlich sind neben einem Leitungs- und Willensbildungsorgan auch zwei Rechnungsprüfer. Mindestens zwei Personen müssen das Leitungsorgan bilden. Im Regelfall wird der Vorstand bzw. das Präsidium dazu ernannt. Das Willensbildungsorgan ist normalerweise die Mitgliederversammlung.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Krejci (2006), 254.

<sup>12</sup> Vgl. Krejci (2006), 255f.

<sup>13</sup> Vgl. Krejci (2006), 256.

<sup>14</sup> Ebenda, 265.

### 3 Positionierung und Marketingplanung

Dieser Abschnitt der Diplomarbeit beschäftigt sich mit den Aspekten der strategischen Positionierung von Vereinen bis hin zu den nötigen Maßnahmen der operativen Marketingplanung.

#### 3.1 Gegenüberstellung Marketing – Managementprozess und Strategieentwicklungsprozess

Bei der Gegenüberstellung der Phasen des Marketing - Managementprozesses und den Phasen der Strategiefindung sind Parallelen erkennbar.

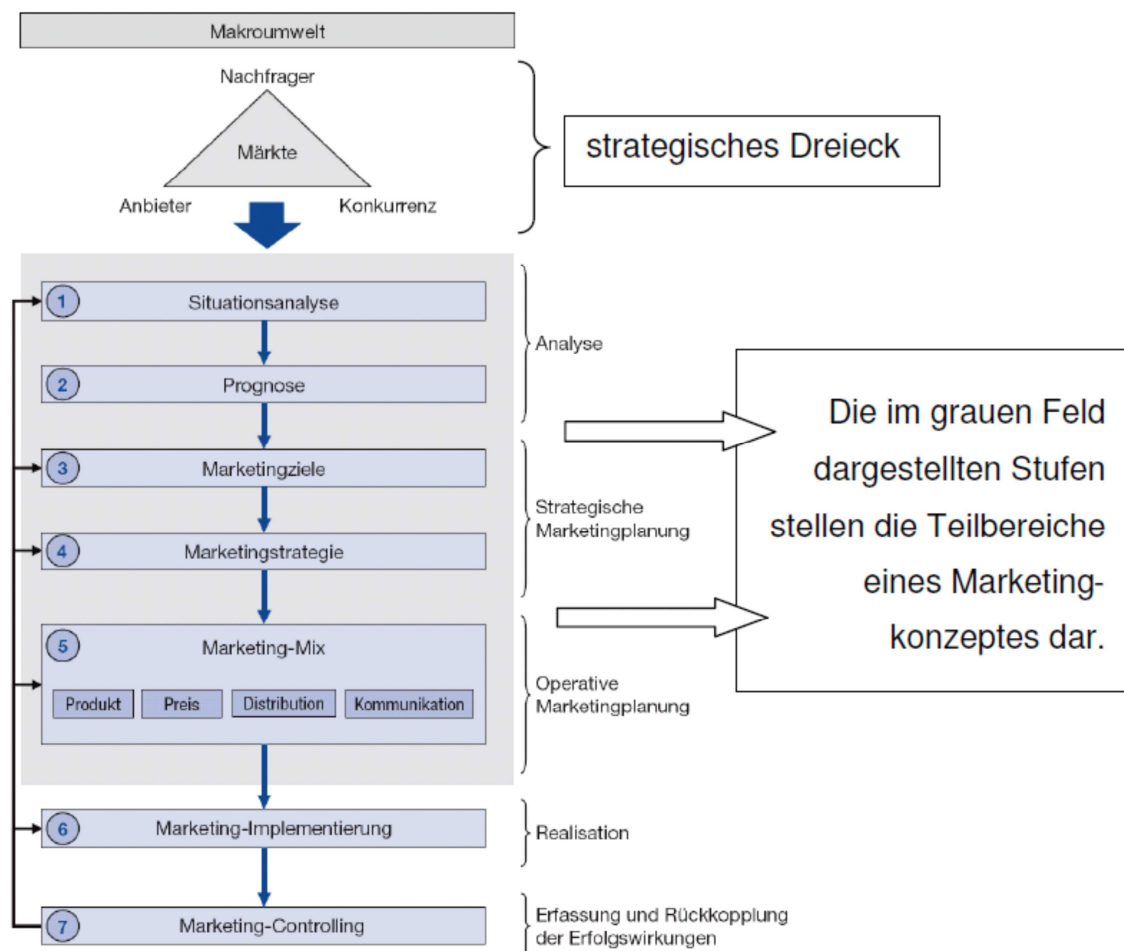


Abbildung 2: Marketing-Managementprozess<sup>15</sup>

<sup>15</sup>Abb. Entnommen aus: Meffer/Burmann/Kirchgeorg (2008), 20.

Im Wesentlichen werden in dieser Abbildung fünf Phasen beschrieben:

- Analyse- / Prognosephase
- Strategische Marketingplanung
- Operative Marketingplanung
- Ergebnisimplementierung aus der operativen Marketingplanung
- Controlling

Die Literatur beschreibt drei Phasen des Marketing – Managementprozesse: Analysephase, Planungsphase und die Verwirklichung. Das Konzept dieses Prozesses beruht auf der Beziehung zwischen Unternehmen und Austauschpartnern zum Vorteil beider Seiten.<sup>16</sup>

Das strategische Management untersucht auf methodische Weise die Optionen der Zukunftssicherung einer Organisation. Dabei sind Anspruchsgruppen, Leistungsangebot, Kernkompetenzen, Wertschöpfungsfokus, und Kooperationsfelder im Mittelpunkt der Untersuchung.<sup>17</sup>

Speziell bei Nonprofit - Organisationen wird der Prozess einer Zielvereinbarung oft ausgelassen, weil die Zielerreichung meistens nicht gemessen werden kann bzw. es fehlt an den Messungsmöglichkeiten. Jedoch sind die Ziele die Basis für die Ableitung der Strategie, durch welche Erfolgspotentiale geschaffen werden sollen.<sup>18</sup>

---

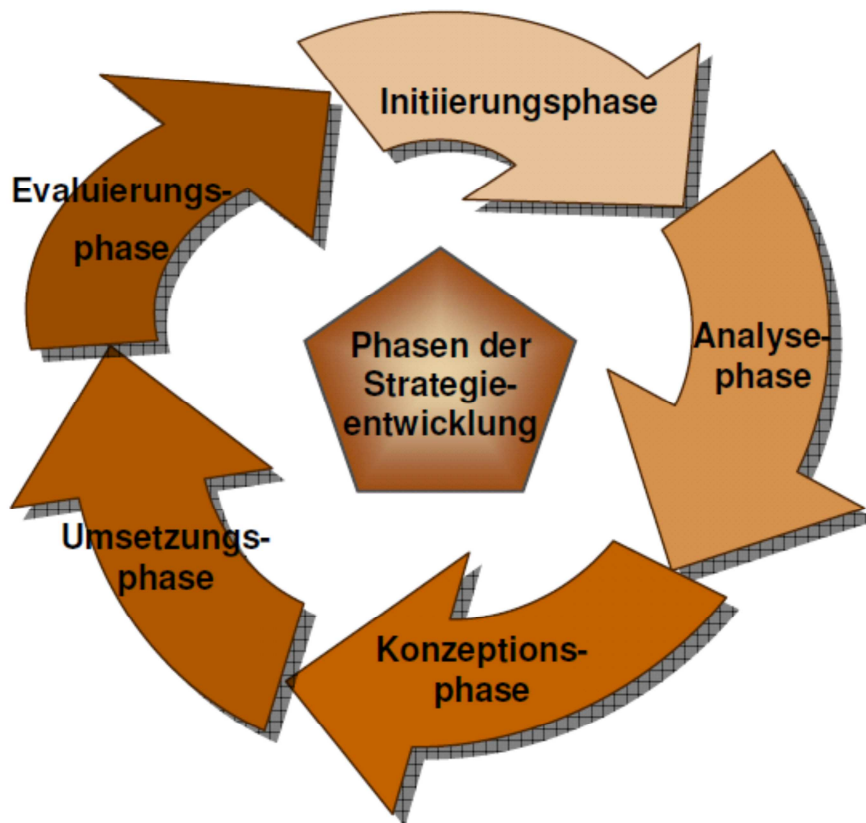
<sup>16</sup> Vgl. Kotle/Kelle/Bliemel (2007), 32.

<sup>17</sup> Vgl. Sander/Baur(2006), 18f.

<sup>18</sup> Vgl. Horak/Matul/Scheuch (2007), 199f



Die beiden Prozesse der Strategieentwicklung und Marketing - Management werden in einzelnen Phasen durchlaufen:



**Abbildung 3: Strategieentwicklungsprozess<sup>19</sup>**

Bei Betrachtung beider Prozesse kann man im Wesentlichen zwei Aussagen treffen:

Hat das Management die Ziele festgelegt, so bestimmt die Strategie, was getan werden muss um diese zu erreichen, während der operative Teil vorgibt, wie etwas getan werden muss.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Eigene Abbildung

<sup>20</sup> Vgl. Kotler / Bliemel (2001), 138.

## 3.2 Analyse- / Prognosephase

Die ganzheitliche Analyse der Rahmenbedingungen sowie interne und externe Faktoren einer Organisation sind Ausgangspunkt für alle weiteren Schritte im Marketing-Managementprozess. Dabei spricht man von der Umweltanalyse sowie von der internen oder Unternehmensanalyse.<sup>21</sup>

Es ist von großer Wichtigkeit in dieser Phase, sämtliche Informationen zu sammeln, welche zur Beurteilung der momentanen und zukünftigen Lage notwendig sind. Zum Sammeln der Informationen hat sich neben Befragungen und Internetrecherchen die Abhaltung von Workshops erprobt. Bei diesen Workshops erhält man wichtige organisationsinterne Informationen und Aussagen über Markteinschätzung und Mitbewerbern.

### 3.2.1 Durchführung eines Workshops

Der Workshop ist am Anfang der Strategieentwicklung anzusetzen und hat den Nutzen Informationen über die Organisation zu sammeln. Es sollten alle relevanten Vertreter der Organisation beteiligt sein. Bei einem Verein wären dies der Vorstand und sonstige Mitglieder.

Die Vorbereitung des Workshops ist von großer Bedeutung. Der Ablauf und die dafür vorgesehenen Zeitressourcen sollten genau geplant sein. Dennoch sollte man sich dessen bewusst sein, dass es trotzdem immer wieder zu Zeitverschiebungen im Ablauf kommen kann. Dies resultiert daraus, dass Ergebnisse der nachfolgenden dargestellten Schritte nicht immer vorhergesehen werden können, welche aber den geplanten Ablauf beeinflussen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Weiss (2005), 48.

Ablaufplanung Workshop		
1) Einleitung durch Moderator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was passiert während des Workshops?</li> <li>Was ist Ziel der Veranstaltung?</li> <li>Was wird nicht erarbeitet?</li> <li>Welche Rolle hat der Workshopleiter?</li> </ul>	~ 15 min
2) Warm-Up  Antworten auf Zuruf auf Flipchart notieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was war die Motivation zur Gründung der Organisation?</li> <li>Wo sieht man sich in 5 Jahren?</li> </ul> <p>Unterbewusstes Ausloten der gewünschten Entwicklung der Organisation. Dies ist ein möglicher Ansatzpunkt für die Strategieentwicklung. Visionen ansprechen, will man „klein aber fein“ sein oder sich groß entwickeln, welchen Stellenwert will man haben, etc.</p>	~ 15 min
3) Chancen für die Organisation  Kärtchen- methode auf Pinnwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Warum ergeben sich gerade jetzt große Möglichkeiten für die Organisation?</li> <li>Wo sehen wir die großen Chancen für die Organisation?</li> </ul> <p>Betrachtungen der Möglichkeiten aufgrund von Trends und Entwicklungen im Bereich Gesellschaft, Bevölkerung, Technologie und Politik/Recht.</p>	~ 15 min
4) Risiken für die Organisation  Kärtchenmethode auf Pinnwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Warum ist es jetzt besonders schwierig für den Verein?</li> <li>Wo sehen wir große Risiken für den Verein?</li> </ul> <p>Analog zu den Chancen werden auch die Risiken aufgrund der Umweltfaktoren ermittelt.</p>	~ 15 min
5) Bewertung der Chancen/Risiken auf einer Chance-/Risk- Map	<p>Gerade wenn es um die Entwicklung von neuen Bereichen geht, ist es sinnvoll, die Chancen und Risiken zu bewerten.</p> <p>Dabei werden in einem 2-Achsen-Diagramm einerseits Bedeutung und andererseits die Eintrittswahrscheinlichkeit für die Organisation beurteilt. Auf dieser Basis kann z.B. dargestellt werden, welche Risiken für die Organisation zwar von großer Bedeutung sind, aber kaum eintreten werden.</p>	~ 15 min

<p>6) Branchen- und Konkurrenz-analyse</p> <p>Antworten auf Zuruf auf Flipchart notieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchencheck: Was gibt es in der Region schon?</li> <li>• Konkurrenzcheck: Mit wem konkurrieren wir (strategisches Dreieck)? Wen sieht man als größten Konkurrenten? Warum?</li> <li>• Was ist an Know-how bei Konkurrenten vorhanden?</li> <li>• Ergänzend: Gibt es Kontakte zu Konkurrenten?</li> <li>• Überlegung: Müssen wir uns breit aufstellen, um konkurrieren zu können oder gibt es Bereiche, die noch gar nicht abgedeckt sind?</li> </ul> <p>Erarbeiten der Branchenstruktur und der stärksten Konkurrenten. Konkurrenz ist jedoch nicht nur im eigenen Bereich zu sehen. Z.B. bekommt man deswegen keine Sponsoren, weil diese schon andere Bereiche unterstützen?</p>	~ 30 min
<p>7a) Stärken der Organisation</p> <p>Kärtchen-methode auf Pinnwand</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind unsere Stärken (jetzt schon)? (z.B. Know-how, Kontakte, etc.)</li> <li>• Wo sind wir besser als andere Organisationen und warum?</li> <li>• Welche Stärken wollen wir aufbauen? Worin wollen wir gut sein?</li> <li>• Warum sollten Sponsoren/Förderstellen uns Geld geben? (vor allem für gemeinnützige NPOs)</li> <li>• Warum sollte jemand bei uns Mitglied werden? (für Vereine)</li> <li>• In welche Bereiche wollen wir gehen? Wo liegen unsere Präferenzen? Sind einzelne Bereiche besonders interessant?</li> </ul> <p>Eine präzise Formulierung der Antworten erleichtert das Zuordnen zu einzelnen Gruppen.</p>	~ 35 min
<p>7b) Stärken in einzelnen Bereichen</p> <p>Kärtchen-methode auf Pinnwand</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo sehen wir in einzelnen Bereichen besondere Stärken und warum?</li> </ul> <p>Hier werden einzelne konkrete Bereiche angesprochen, die unter 3a genannt wurden. Hier sollen mögliche strategische Geschäftseinheiten ausgelotet werden bzw. die Abgrenzung besonders großer Entwicklungschancen aufgrund vorhandener Stärken erfolgen.</p>	~ 35 min
<p>7c) Bewerten der größten Stärken</p>	<p>Je nach Anzahl der Workshopteilnehmer bzw. der Anzahl der ermittelten Stärken in den einzelnen Bereichen erfolgt dies durch Punktevergabe oder durch direkte Reihung. Die drei Bereiche mit den meisten Punkten bzw. die drei erstgereihten Bereiche werden weiterverfolgt.</p>	~ 10 min



8a) Schwächen der Organisation  Kärtchen- methode auf Pinnwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo sehen wir (jetzt schon) mögliche Schwächen?</li> <li>• Warum will man der Organisation vielleicht keine Unterstützung/Förderungen geben? (vor allem für gemeinnützige NPOs)</li> <li>• Warum will jemand nicht Mitglied werden? (für Vereine)</li> <li>• Was würde ein Auflösen der Organisation bewirken?</li> </ul> <p>Analog zu den zuvor ermittelten Stärken sollen auch mögliche Schwächen aufgezeigt werden.</p>	~ 20 min
8b) Schwächen einzelner Bereiche	Eine detaillierte Betrachtung der Einzelbereiche hat v.a. dann Relevanz, wenn in dieser Phase bereits klar ist, dass ein ganz besonderer Teilbereich auf dem Markt positioniert bzw. nicht positioniert werden soll (z.B. Sportverein nur für Rollstuhlfahrer, spezielles Altenpflegeangebot, etc.)	~ 15 min
8c) Bewertung der größten Schwächen	Eine Reihung der größten Schwächen ist nicht zwingend durchzuführen, da man die Strategie an den Stärken und nicht an den Schwächen ausrichtet. Werden manche Schwächen mehrfach genannt, ist ohnehin feststellbar, dass hier eine besondere Brisanz vorhanden ist. Nur wenn keine eindeutige Schwäche erkennbar ist, sollte eine zusätzliche Reihung durchgeführt werden.	~ 5 min
9) Zielgruppen-analyse  Kärtchen- methode auf Pinnwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sollen unsere Mitglieder sein? (für Vereine)</li> <li>• Wer könnte uns Geld geben? (Sponsoren, Spender, öffentliche Geldgeber,...)</li> <li>• Wer könnte mit uns zusammen arbeiten?</li> <li>• Für wen wollen wir sonst noch da sein?</li> <li>• Was erwarten sich Leistungsempfänger von uns? (Hier können sich neue Anspruchsgruppen ergeben.)</li> </ul> <p>Rückfrage halten, wie sich die einzelnen Zielgruppen aufteilen. (Altersstruktur, Geschlecht,...)</p>	~ 30 min
10) Zusammenfassung	Am Ende des Workshops werden vom Moderator nochmals alle Ergebnisse kurz und prägnant zusammengefasst dargestellt, um etwaige Missverständnisse für die weitere Strategieentwicklung auszuschließen.	~ 15 min

**Tabelle 2: Planung Workshop<sup>22</sup>**

<sup>22</sup> Eigene Tabelle

### 3.2.2 Umweltanalyse

Die Planung von Ziele und die daraus resultierenden Aktivitäten kann nur dann durchgeführt werden, wenn sich die Organisation auf ihre Umwelt ausrichtet. Bei der Umweltanalyse werden die Branchen, der Markt, die Konkurrenten und die Umwelt aus globaler Sicht untersucht.<sup>23</sup>

#### 3.2.2.1 Globale Umweltanalyse

Bei dieser Analyse werden Faktoren untersucht, die den relevanten Markt beeinflussen. Hierbei werde Veränderungen analysiert und dementsprechend beurteilt, ob diese eine Chance oder ein Risiko darstellen. Es wird nach der STEP - Methode vorgegangen.

Durchleuchtet werden folgende Bereiche:<sup>24</sup>

- Sozialen (**S**ocial) – (Gesellschaft, Konsument)
- Technischen (**T**echnical) – (Technologie, Innovation)
- Wirtschaftlichen (**E**conomial) – (Wirtschaft, Infrastruktur)
- Politisch-rechtlichen (**P**olitical) – (Politik, Recht)

---

<sup>23</sup> Vgl. Ehrman (2006), 68.

<sup>24</sup> Vgl. Sander/Baur (2006), 65.

<b>Globale Umweltanalyse</b>	
<b>Gesellschaft/ Bevölkerung/ Konsument</b>	demografische Entwicklung: Bevölkerung, Zu-/Abwanderung, Altersstruktur, etc., soziokulturelle Entwicklungen: Veränderung der Grundwerte/Grund-einstellungen in der Gesellschaft, Freizeitverhalten, Arbeitsmentalität, Bildungsniveau, Einstellung der Bevölkerung zu gewissen Themen, etc.
<b>Technologie / Innovationen</b>	Technologische Entwicklungen bzw. neue Produkte in den relevanten Sparten, etc.
<b>Wirtschaft/ Arbeitsmarkt / Infrastruktur</b>	Beschäftigungs-/Arbeitsmarktentwicklung, infrastrukturelle Entwicklungen, wirtschaftliche und branchenspezifische Entwicklungen
<b>Politik/ Recht</b>	Gesetzgebungs- und Rechtssprechungsentwicklungen, Rechtsnormen für NPOs, allgemeine politische Entwicklungen, etc.
<b>Ökologie</b>	Trends des Umweltbewusstseins, Energiethemen, Recycling, etc.
<b>regionales Umfeld</b>	Einzugsgebiet, Faktoren aus anderen Bereichen mit regionalspezifischen Entwicklungen

**Tabelle 3: Globale Umweltanalyse<sup>25</sup>**

Von Wichtigkeit ist, dass die Analysen auf den Organisationszweck bzw. auf das Unternehmensziel Bezug nehmen.

---

<sup>25</sup> Eigene Tabelle.

### 3.2.2.2 Markt-Analyse

Qualitative und quantitative Informationen über den relevanten Markt werden von der Marktanalyse durchleuchtet und aufbereitet. Es werden z.B. folgende Kriterien untersucht.<sup>26</sup>

- Quantitative Informationen: Wachstum, Volumen, Anteil, Sättigungsgrad etc.
- Qualitative Informationen: Image, Bedürfnisse etc.

Einer Organisation ist es nicht möglich sich auf den kompletten Markt zu fokussieren, daher hat sie nach Abschluss der Analysen den Markt zu segmentieren und sich für Teilsegmente festzulegen. Weiterführend sind diese Teilsegmente Basis für die strategische Ausrichtung.<sup>27</sup>

### 3.2.2.3 Branchen-Analyse

Der Branchenanalyse wird von den NPOs immer mehr Relevanz zu gesprochen, auf Grund des steigenden Konkurrenzdruckes. Dadurch sind die Organisationen gezwungen sich Gedanken über ihre Positionierung in der Branche zu machen.

Das Konzept der fünf Einflusskräfte nach Richard Porter ist das passende Analyseinstrument. Die Branche wird nach Einflusskräften untersucht.<sup>28</sup>

- Lieferanten
- Leistungsempfänger
- Neue Anbieter
- Ersatzprodukte
- Konkurrenz

---

<sup>26</sup> Vgl. Weiss (2005), 47.

<sup>27</sup> Vgl. Weiss (2005), 47.

<sup>28</sup> Vgl. Sander / Bauer (2006), 77f.



#### 3.2.2.4 Konkurrenz-Analyse

Nach der Branchenpositionierung ist es wichtig sich über seine Marktposition im Klaren zu sein, dafür bietet sich die Konkurrenzanalyse an. Durch diese Analyse wird versucht den am Markt befindlichen Hauptkonkurrenten hinsichtlich seiner Stärken, Schwächen und strategischer Ausrichtung zu analysieren.<sup>29</sup>

Die aus der Analyse gewonnenen Ergebnisse, werden mit den eigenen Stärken, Schwächen und der strategischer Ausrichtung verglichen, dadurch ist man in der Lage die Organisation so zu verändern, dass die Konkurrenzfähigkeit am Markt gegeben ist.

### 3.2.3 Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse ist eine Bestandsaufnahme von Stärken, Schwächen, Produkt-/Leistungsportfolio und Zielgruppen. Lediglich im Zuge einer neugegründeten Organisation, erfolgt der Blick in die Zukunft.

#### 3.2.3.1 Stärken – Schwächen Analyse

Nicht nur auf Gesamtebene ist die interne Durchleuchtung durchzuführen, sondern ebenfalls für jede einzelne SGE. Dabei werden Kriterien wie Marktposition, Liquidität, Kostenstruktur, Leistungsangebot, Distributionsorganisation, Innovationsstärke, Personalstruktur, Organisationsimage, Kooperation mit externen Partnern, Marketing etc.<sup>30</sup>

Als Output erhält man ein Leistungsprofil der eigenen Organisation. Aus diesem Leistungsprofil können Folgerungen über die eigene Kompetenz gemacht werden. Mögliche Stärken wären u. a. günstige Preise, hoher Bekanntheitsgrad, gutes Image etc. Schwächen können rückgängige Mitgliederanzahl, unflexible Produktionen, kurze Öffnungszeiten etc. sein.<sup>31</sup>

Die Stärken des Unternehmens werden bewertet, anhand dieser Bewertung werden die Stärken gereiht. Sollte für die weitere Strategieentwicklung auch die Schwächen von Nutzen sein, so werden diese ebenfalls gereiht. Die Ausrichtung der Strategie erfolgt aber grundsätzlich an den Stärken.

---

<sup>29</sup> Vgl. Puempin/Aman (2005), 84.

<sup>30</sup> Vgl. Bruhn (2009), 25.

<sup>31</sup> Vgl. Weiss (2005), 48f.

### **3.2.3.2 Produkt-Leistungs-Analyse**

Produkt-Leistungsanalysen oder Portfolioanalysen werden als Instrumente der Gegenwartsanalyse im Zuge des Marketing-Managementprozesses eingesetzt. Zuerst werden sämtliche Produkte und/oder Dienstleistungen etc. eines Unternehmens aufgenommen. Die Bewertung erfolgt nach den Kriterien Marktwachstum und dem relativen Marktanteil.<sup>32</sup>

Die Bewertungsmatrix ist zweidimensional, darauf werden die interne Organisationsachse und die externe Umweltachse abgebildet. Es werden sämtliche Produkte und/oder Dienstleistungen anhand von gewichteten Kriterien eingetragen.<sup>33</sup>

Für NPOs in unterschiedlichen Geschäftsfeldern ist der Portfolio – Ansatz sehr gut geeignet.<sup>34</sup>

Diese Analyse ist in der Gründungsphase der Organisation nur eingeschränkt verwendbar. Deshalb wird man hier die Branchen- bzw. Konkurrenzanalyse zur Bewertung der Ist-Situation heranziehen. Verbunden mit der Stärken/Schwächen- Analyse ist eine Positionierungsstrategie zu entwickeln.

### **3.2.3.3 Zielgruppen – Analyse (Stakeholder – Analyse)**

In dem Umfeld, wo sich NPOs bewegen, gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichsten Interessensgruppen, dennoch müssen die Zielvorstellungen jeder Gruppe berücksichtigt werden. Deshalb wird der Zielgruppen- oder Stakeholder – Analyse besondere Bedeutung zugesprochen. Die Anspruchsgruppen werden identifiziert und nach Wichtigkeit der NPO gereiht.

Die Einordnung nach internen, primären und sekundären Zielgruppen ist eine Möglichkeit. Die Verantwortung für die Erfüllung der Mission innerhalb der Organisation wird den internen Anspruchsgruppen zugewiesen. Primäre Anspruchsgruppen sind jene Personen oder Organisationen, welche in direktem Kontakt stehen (Mitglieder, Leistungsempfänger, Lieferanten etc.). Indirekter Kontakt zur Organisation sind letztendlich die sekundären Anspruchsgruppen.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Sander/Baur (2006), 119.

<sup>33</sup> Vgl. Bruhn (2009), 69f.

<sup>34</sup> Vgl. Sander/Bauer (2006), 119.

<sup>35</sup> Vgl. Lojewski (2003), 65.

Auch eine Klassifizierung nach der Art der Ansprüche hat ihre Berechtigung. Die Unterteilung erfolgt nach folgendem Schema:<sup>36</sup>

1. Inhalte und Ursachen
2. Zeitliche Dauer und Intensität
3. Räumlicher Fokus
4. Zugehörigkeit der Subgruppen

Werden die Anspruchsgruppen nach Umweltkomponenten eingeteilt, so könnte sich dieses Bild ergeben:

Anspruchsgruppen		Unternehmensbezogene Ansprüche (Beispiele)
Komponenten der Umwelt	Subgruppen	
<b>Markt</b>	Konsumenten	■ Preis-Leistungs-Verhältnis ■ umweltgerechte Produktqualität
	Handel	■ Unterstützung am Point of Sale
	Lieferanten	■ Langfristig stabile Lieferbeziehung
	Konkurrenten	■ (indirekte Ansprüche) Definition von technischen Standards
<b>Gesellschaft</b>	Verbände (z. B. Verbraucherverbände)	■ Umweltschutzforderungen ■ Verbraucherschutz (sichere Produkte)
	Bürgerinitiativen	■ Umweltschutzforderungen
	Medien	■ Artikulation der öffentlichen Meinung (z. B. Behindertenarbeitsplätze)
	Teilöffentlichkeiten am Standort	■ Behinderung der Standortwahl ■ Forderung nach Produktionseinstellung
<b>Recht und Politik</b>	Gesetzgeber	■ Gesetze, Verbote
	Parteien	■ Handlungsaufforderungen (moral suasion)
	Gewerkschaften	■ Mitbestimmung

**Tabelle 4: Anspruchsgruppen<sup>37</sup>**

<sup>36</sup> Vgl. Mefert/Burmann / Kirchgeorg (2008), 64.

<sup>37</sup> Tabelle aus Mefert / Burmann / Kirchgeorg (2008), 65.

Auf alle Fälle sollten zuerst die Identifikation der Stakeholder und danach die Zuteilung in die verschiedenen Gruppen erfolgen. Um zu einer Strategiefindung zu gelangen wird folgender Ablauf empfohlen:<sup>38</sup>

- Anspruchsgruppen ermitteln
- Relevanzfeststellung
- Vergleich Erwartung / Nutzen an die Organisation
- Ziele, Strategien und Maßnahmen

Strategien die zielgruppengerichtet sind verfolgen unter Berücksichtigung gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und Position der Organisation den Umgang mit internen und externen Stakeholdern.<sup>39</sup>

Bei der Strategieermittlung kann von zwei verschiedenen Ansätzen ausgegangen werden:<sup>40</sup>

1. Strategisches Anspruchsgruppenkonzept: Hier werden nur dann Zielgruppen berücksichtigt, falls sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.
2. Normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept: All jene Zielgruppen werden berücksichtigt, welche ein Interesse an der Tätigkeiten der Organisation haben. Dies bezieht wirtschaftliche wie auch moralische Werte mit ein.

Für erwerbswirtschaftliche Organisationen steht das strategische Anspruchskonzept im Vordergrund, für Nonprofit - Organisationen hat das normativ - kritische Anspruchskonzept eine gleich große Bedeutung.

---

<sup>38</sup> Vgl. Sander/Baur (2006), 72.

<sup>39</sup> Vgl. Bruhn (2009), 55.

<sup>40</sup> Vgl. Sander / Bauer (2006), 55f.

### 3.3 Strategie und Positionierung

Jede Strategie braucht eine klare Grundaussage, die gut kommunizierbar ist, um auch Mitglieder für diese zu begeistern. Mitarbeiter tragen wesentlich zur Realisierung einer Strategie bei. Ein bewährter Grundsatz für die Einführung einer Strategie ist es, diese auf vorhandenen bzw. denkbaren Stärken aufzubauen und Schwächen zu vermeiden.<sup>41</sup>

Die Strategie wird für mehrere Ebenen entwickelt und erst danach für Dienstleistungen oder Produkte.

#### 3.3.1 Strategieoptionen

Die obersten Grundsatzziele werden anhand der Vision oder dem Organisationsleitbild abgeleitet. Auf Basis der Umwelt- und Organisationsanalyse werden Strategieoptionen bestimmt, welche danach auf zu verfolgende Varianten reduziert werden.<sup>42</sup>

Sollte als Orientierungspunkt der Organisation noch kein Leitbild vorhanden sein, so sind zur Kanalisierung der Strategieentwicklung Leitplanken zu entwickeln.<sup>43</sup>

Strategische Unternehmensziele sind für die Gesamtorganisation gültig. Beispiele hierfür sind:<sup>44</sup>

- Stärkere Wettbewerbsfähigkeit durch Entwicklungen
- Marktführerschaft erreichen
- Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernehmen

---

<sup>41</sup> Vgl. Puempin/Amann (2005), 46ff.

<sup>42</sup> Vgl. Sander/Baur (2006), 142.

<sup>43</sup> Vgl. Stoeger (2007), 43f.

<sup>44</sup> Vgl. Ehrmann (2006), 119.

Ist die Organisation in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig oder in verschiedenen Geschäftseinheiten unterteilt, sind für jede dieser SGE Teilstrategien zu entwickeln, die an der Gesamtstrategie sich zu orientieren haben.<sup>45</sup>

### 3.3.2 Marktsegmentierung

Märkte bestehen aus Leistungsempfänger, die sich durch unterschiedlichste Merkmale unterscheiden, anhand dieser kann ein unheitlicher Markt segmentiert werden.<sup>46</sup>

„Als Marktsegmentierung wird eine Aufspaltung des relevanten Marktes in homogene Segmente bzw. Teilmärkte bezeichnet. Dies ist die Basis einer differenzierten Marktbearbeitung.“<sup>47</sup>

Der Marketingverantwortliche hat eine Vorhersage zu erstellen, damit bestimmt werden kann, welche Segmente für die Organisation die größten Erfolgschancen bieten. Nicht jede Aufspaltung in Segmenten für jeden Anbieter macht Sinn bzw. hat den gleichen Vorteil.

Die Marktsegmentierung ist eine Grundsatzentscheidung, welche eine langfristige Betrachtungsweise voraussetzt. Deshalb sind die Variablen so zu für die Segmentierung zu wählen, dass die Teilmärkte in ihrer Form längerfristig bestehen und für die weitere strategische Bearbeitung groß genug bleiben. Die Eigenschaften der verschiedenen Teilmärkte sollen in Verbindung mit dem Unternehmenszweck stehen, damit können sinnvolle Marketingmaßnahmen entwickelt werden.<sup>48</sup>

Es kann aber auch Sinn machen, eine so genannte Null - Segmentierung auszuführen d.h. es wird nicht zwischen den Leistungsempfängern differenziert. Bei der atomisierten Segmentierung sind weitere Unterteilungen nicht möglich, da jeder Leistungsempfänger bereits als eigener Markt betrachtet wird.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Ebenda, 156.

<sup>46</sup> Vgl. Kotler / Bliemel (2001), 416.

<sup>47</sup> Bruhn (2009), 58.

<sup>48</sup> Vgl. Busch/Fuchs / Unger (2008), 86.

<sup>49</sup> Vgl. Kotler / Bliemel (2001), 417.

Die nachfolgende Tabelle zeigt Segmentierungsformen und ihre möglichen Marketingstrategien:

Segmentierungsform	Marketingstrategie	Einsatzbereich
Null - Segmentierung	Massen – Marketing	Massenproduktion, Massendistribution, Massenabsatzförderung etc.
	Produkt- /Leistungsvariantenmarketing	Produkt- /Leistungsvarianten eines Anbieters in Größe, Qualität, Reaktionszeit etc.
Segmentbildung	Segment-Marketing	Zielgenaueres Marketing nach den Bedürfnissen der Leistungsempfänger
Nischenbildung	Nischen-Marketing	Marketing für eine näher definierte kleine Kundengruppe
	Ortsbestimmtes Marketing	Marketing auf Grund örtlicher Besonderheiten
Atomisierte Segmentierung	Individual Marketing	Individuelle Bindung des Leistungsempfängers, Maßanfertigungen
	Selbstlenkungs-Marketing	Marketing bei Selbstlenkungstendenzen (Hol-Prinzip, Bereitstellungs- Marketing)

Tabelle 5: Segmentierungsformen<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Eigene Tabelle.

Die Null-Segmentierung wird eine für jeden ansprechende Marketingstrategie angestrebt. Die atomisierte Segmentierung verfolgt ein Individual - Marketing. Für besondere Marktnischen verwendet man das Produkt- / Leistungsvarianten-Marketing und das ortsbestimmten Marketing.

### **3.3.3 Strategische Geschäftseinheiten (SGE)**

SGE sind abgegrenzte Tätigkeitsbereiche mit unabhängigen Aufgaben als Teil der internen Organisation. Im Gegensatz dazu sind die strategischen Geschäftsfelder (SGF) Teil der Aufteilung des externen Marktes.<sup>51</sup>

Eine SGE kann in mehreren SGF tätig sein. Es ist aber auch möglich, dass sich die Einteilung in SGE an der Abgrenzung der SGF anlehnt. Teilt z.B. ein Verein den Markt in SGF nach Altersgruppen, so kann auch intern der Verein seine SGE nach Altersgruppen einteilen. Auf alle Fälle muss jeder SGE ein definiertes SGF zugewiesen werden.<sup>52</sup>

Ebenso ist es wichtig die zugehörigen Zielgruppen möglichst genau zu definieren, welche im Vorfeld analysiert wurden. Unter Berücksichtigung der Zielgruppen und an der Gesamtstrategie angelehnt, können Marketingstrategien für die SGE bestimmt werden.

### **3.3.4 Marketingstrategien**

Durch Marketingstrategien werden mittel-bis langfristige Prioritäten in Hinsicht auf die Marktbearbeitung der einzelnen SGE bestimmt. Die Entwicklungsrichtung sollte nochmals grob umrissen und festgehalten werden. Die Entwicklung einer Sponsoringstrategie könnte gerade im Nonprofit – Bereich die Sicherstellung der finanziellen Mittel bedeuten. Die Einbindung der Mitarbeiter für die Entwicklung einer Marketingstrategie ist der Grundstein für eine erfolgreiche Umsetzung. Für unterschiedliche Bereiche werden unterschiedlich konkrete Marketingstrategien formuliert. Hier ist die Unterscheidung in Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategie notwendig.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Bruhn / Michalski (2005), 24.

<sup>52</sup> Vgl. Kotler / Bliemel (2001), 114.

<sup>53</sup> Vgl. Bruhn (2009), 55.



Nachdem dargestellt wurde, wie durch Marktsegmentierung eine Marktwahl erfolgen kann, können nun marktteilnehmerorientierte Strategien ableiten:<sup>54</sup>

Marktbearbeitungsstrategie	Kernfrage
abnehmergerichtete Strategie	Was führt zur Nachfrage?
absatzmittlergerichtete Strategie	Wie verhalten wir uns gegenüber dem Handel und Vertriebspartnern, um festgelegte Marketingziele zu erreichen?
konkurrenzgerichtete Strategie	Wie verhalten wir uns gegenüber den Mitbewerbern?
Instrumentalstrategie	Wie erfolgt die Schwerpunktsetzung mittels Marketinginstrumenten?

**Tabelle 6: Marktbearbeitungsstrategien<sup>55</sup>**

Mit der Instrumentalstrategie wird im Speziellen ein Handlungsspielraum für die Anwendung von Marketinginstrumenten vorgegeben.<sup>56</sup>

Über die Instrumentalstrategie wird der Einsatz der Marketinginstrumente, hinsichtlich Verhalten gegenüber den Marktteilnehmern, in Abhängigkeit der gewählten strategischen Option geplant. Die Organisation entscheidet über die Ausrichtung im Hinblick auf Produkt, Finanzierung, Kommunikation.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Bruhn/Michalsk (2005), 66.

<sup>55</sup> Eigene Tabelle.

<sup>56</sup> Mefert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 253.

<sup>57</sup> Ebenda, 81.

Marketingstrategien in Verbindung mit den Marketingzielen dienen zur Definition von Ausmaß, Gebiet und Richtung zukünftiger Entwicklungen. Hierbei wird zwischen zwei Marketingzielen unterschieden:<sup>58</sup>

- wirtschaftliche Marketingziele (Absatz/Umsatz/Gewinn/Marktanteil etc.)
- psychologische Marketingziele (Bekanntheitsgrad/Image etc.)

Für Nonprofit-Organisationen stehen die psychologischen Marketingziele stärker im Vordergrund, als die ökonomischen Marketingziele für gewinnorientierte Unternehmen.

Der Übergang von strategischen zur operativen Marketingplanung, wird von den Instrumentalstrategien unter Beachtung der psychologischen und ökonomischen Marketingzielen.<sup>59</sup>

### 3.4 Operative Detailplanung

Als wesentliche Bedeutung der Marktsegmentierung kommt die Zuordnung teilmarktspezifischer Marketinginstrumente zu. Dies beinhaltet neben der passenden Strategie auch die Planung der Marketing - Mixe.<sup>60</sup>

Grundlagen des klassischen Instrumentenmix sind folgende Instrumentalstrategien:<sup>61</sup>

- Produkt- / Dienstleistungsstrategie
- Preis- / Finanzierungsstrategie
- Kommunikationsstrategie
- Vertriebs-/ Dienstleistungsumfeldstrategie

---

<sup>58</sup> Ebenda, 26.

<sup>59</sup> Ebenda, 81.

<sup>60</sup> Vgl. Busch / Fuchs / Unger (2008), 156.

<sup>61</sup> Vgl. Bruhn (2009), 81f.

### 3.4.1 Marketing-Mix (product-price-promotion-place)

Aus dem Profit-Marketing sind die „klassischen 4 P“ mit ihren Instrumenten bekannt:

- product (Produktpolitik)
- price (Preispolitik)
- promotion (Kommunikationspolitik)
- place (Distributionspolitik)

Durch Zusammenführung aller Elemente aus diesen Teilbereichen entsteht der Marketingmix.

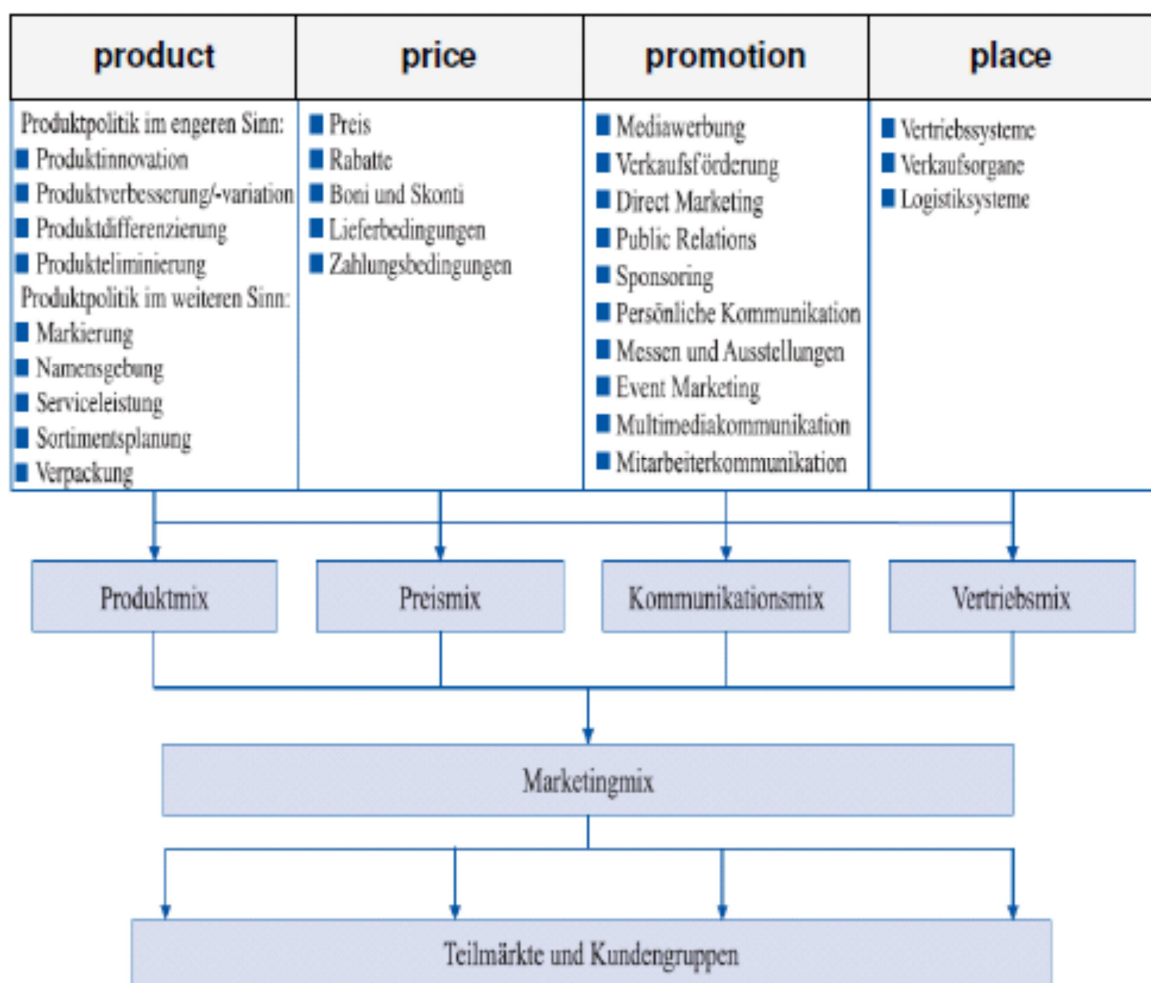


Abbildung 4: Klassischer Marketing-Mix<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Abb. Entnommen aus Bruhn (2009), 30.

#### **3.4.1.1 Product (Produkt-/Dienstleistungspolitik)**

Produktpolitik inkludiert alle Entscheidungen die in Verbindung mit der momentanen oder zukünftigen Produkt - bzw. Dienstleistungspalette einer Organisation stehen.<sup>63</sup>

Entscheidungen über Produkte bzw. Dienstleistungen welche angeboten werden sollten zählen genauso wie z.B. Ausprägungen bezüglich Service und Verpackung etc.

Beschließt eine Organisation die Qualitätsführerschaft übernehmen zu wollen, so muss die Entscheidung bezüglich höherwertigere Produkte gehen. Hingegen könnte das oberste Ziel die Markeroberung als Kostenführer sein, so würde die Entscheidung in die Richtung eines Standardproduktes gehen.<sup>64</sup>

#### **3.4.1.2 Price (Preis-/Finanzierungspolitik)**

Unter Miteinbeziehung von Preisen, Skonti und der gleiche, bestimmt die Preispolitik über die Leistungsempfänger, wie viel für ein Produkt oder Dienstleistung diese zu bezahlen haben.<sup>65</sup>

Hierbei ist nicht nur zu betrachten, welchen Preis man als Unternehmen erzielen möchte, sondern auch, wie viel der Leistungsempfänger bereits ist zu bezahlen. Dieser Teil des Marketing - Mix hat bei Wirtschaftsunternehmen einen höheren Stellenwert, als bei NPOs.

#### **3.4.1.3 Promotion (Kommunikationspolitik)**

Alle Aktivitäten und Instrumente zur Kommunikation zwischen Organisationen und Leistungsempfängern sind in der Kommunikationspolitik enthalten. Ebenso wird die Mitarbeiterkommunikation in diesen Bereich eingeordnet. Dazu zählt unter anderem PR, Event Marketing, Sponsoring, Mediawerbung etc.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Bruhn/Michalsk (2005), 75.

<sup>64</sup> Vgl. Bruhn (2009), 81.

<sup>65</sup> Ebenda, 28.

<sup>66</sup> Vgl. Bruhn/Michalsk (2005), 92.

#### **3.4.1.4 Place (Vertriebs- / Dienstleistungsumfeldpolitik)**

Sämtliche Maßnahmen werden in der Vertriebs- / Dienstleistungsumfeldpolitik gebündelt, damit dem Leistungsempfänger ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zugänglich gemacht werden kann.<sup>67</sup>

Es besteht auch die Möglichkeit, dass es zu Überschneidungen von verschiedenem Marketinginstrumente in Teilbereichen kommt. Die Verpackung nimmt zum Beispiel sowohl die Produktfunktion wie auch die Kommunikationsfunktion wahr. Genauso muss im Bereich der Dienstleistungsumfeldpolitik entschieden werden, ob ein Vertriebsstandort geeignet ist, um als Teil der Kommunikationspolitik erwünschtes Image zu vermitteln.<sup>68</sup>

### **3.4.2 Weitere 2 Ps des Marketing (people-politics)**

Es hat sich bei der weiteren Entwicklung des Dienstleistungsmarketings herausgestellt, dass die bislang bekannten vier Teilbereich nicht ausreichend sind, um ein Unternehmen den Erwartungen entsprechend zu positionieren.

#### **3.4.2.1 People (Personalpolitik)**

Der Dienstleistungssektor ist in starker Abhängigkeit von der Qualität der Mitarbeiter. Die Qualität der Mitarbeiter kann durch verschiedenste Schulungen, Motivationen etc. verbessert werden.<sup>69</sup>

Personalpolitik beschäftigt sich mit der Optimierung der Mitarbeiterqualität. In diesem Bereich findet man auch Teilbereiche der Kommunikationspolitik (Mitarbeiterkommunikation) wieder.

---

<sup>67</sup> Vgl. Kotler u.a. (2007), 122.

<sup>68</sup> Vgl. Bruhn (2009), 29.

<sup>69</sup> Ebenda, 35.

### 3.4.2.2 *Politics (Beeinflussungen)*

Erst in Verbindung zwischen Marketing und NPOs entstand dieser Begriff. Es geht hierbei um Methoden auf Entscheidungsträger zu Gunsten der Organisation ein zu wirken. Der Erfolg von Organisationen wird durch das agieren, zwischen normativen Bestimmungen im gesellschaftspolitischen Umfeld wesentlich beeinflusst.<sup>70</sup>

### 3.4.3 Anpassung der Marketinginstrumente

Die zuvor beschriebenen Marketinginstrumente sind für den Bereich von NPOs zu adaptieren:

- Performance: Bei NPOs stehen Dienstleistungen an erster Stelle, somit wurde der Begriff der Produktionspolitik erweitert auf Performance, dadurch sind Produkte wie auch Dienstleistungen enthalten.<sup>71</sup>
- Place: Die Gestaltung des Dienstleistungsumfeldes sowie die Erreichbarkeit hat im Bereich der NPO eine vorrangige Bedeutung.<sup>72</sup>
- Price: Für NPOs sind Möglichkeiten der Finanzierung vorrangig, deshalb Finanzierungspolitik statt Preispolitik.<sup>73</sup>
- Promotion: Die Kommunikationspolitik ist den gegebenen Erfordernissen der NPOs anzupassen. Dabei ist die interne Kommunikation mit den Vereinsmitgliedern nicht zu vernachlässigen.
- People: Eine Besonderheit sind hier ehrenamtliche Mitglieder eines Vereines. Diese sind durch besondere Anreizsysteme (nicht monetäre) zu motivieren.<sup>74</sup>
- Politics: Es sind vor allem Maßnahmen einzuleiten welche die Förderung von NPOs unterstützt.

---

<sup>70</sup> Vgl. Köppl(2007), 185.

<sup>71</sup> Vgl. Schwarz u.a. (2009), 240.

<sup>72</sup> Ebenda, 241.

<sup>73</sup> Ebenda, 241.

<sup>74</sup> Vgl. Schwarz u.a. (2009), 241.

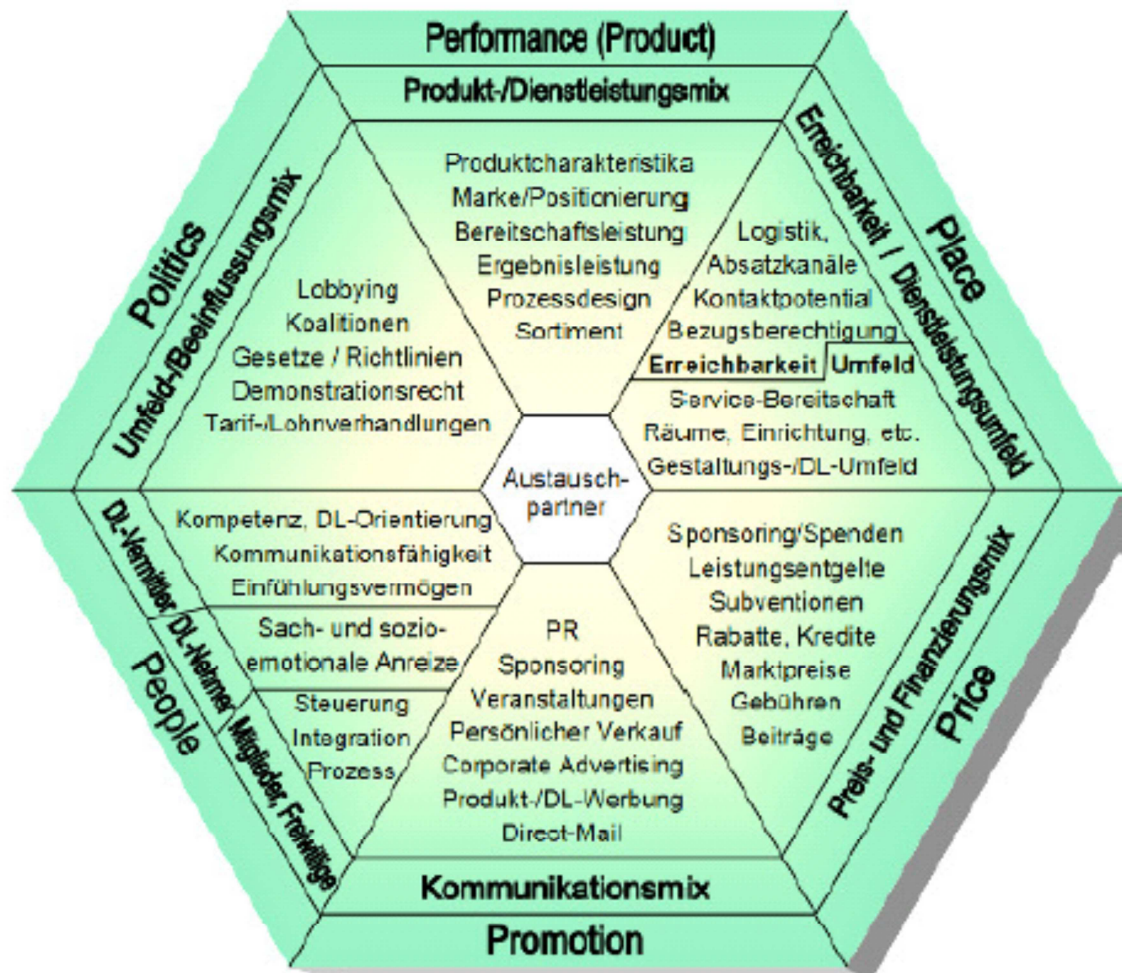


Abbildung 5: NPO Marketing - Mix<sup>75</sup>

<sup>75</sup> Abb. Entnommen aus: Schwarz u.a. (2009), 240.

### 3.5 Realisierung und Controlling

Marketingstrategien müssen umsetzbar und in weitere Folge der Erreichung der Ziele im zeitlichen Zusammenhang anhand geeigneter Kriterien überprüfbar sein.<sup>76</sup>

Die abschließende Phase im Marketing - Managementprozess ist das Controlling. Dabei sind die eingeleiteten Maßnahmen zu eruieren und wenn nötig Anpassungen in einzelnen Bereichen vorzunehmen.<sup>77</sup> Um rechtzeitig gegensteuern zu können, ist es unablässig, die Implementierung des Marketing-Plans permanent zu messen und zu beurteilen. Dabei werden einzelner Leistungen anhand von Schlüsseleigenschaften durch das operative Controlling überprüft, während durch das strategische Controlling sichergestellt wird, dass die übergeordnete Organisationsstrategie beibehalten wird.<sup>78</sup>

### 3.6 NPOs im Marketing-Managementprozess

Grundvoraussetzung für die Anwendung der Marketing – Lehre im Bereich des Marketings von NPOs ist das Grundverständnis von Profit - Marketing.<sup>79</sup>

Wenn man sich über die Eigenheiten im Marketing – Managementprozess und der wichtigen Erfolgsfaktoren von NPOs bewusst ist, sollte dies unbedingt in die Strategieweissung und operativen Maßnahmenfestlegung berücksichtigt werden.

#### 3.6.1 Besonderheiten im Marketing-Managementprozess

Für das Nonprofit - Marketing können folgende Besonderheiten beschrieben werden, welche sehr häufig auftreten:<sup>80</sup>

- Markt ist schwer abzugrenzen
- große Anzahl von Anspruchsgruppen
- Nachfragerbestimmung
- Leistungen können nicht standardisiert werden

---

<sup>76</sup> Vgl. Bruhn (2009), 54.

<sup>77</sup> Vgl. Mefer /Burmann/Kirchgeorg (2008), 22.

<sup>78</sup> Vgl. Kotler u.a. (2007), 123.

<sup>79</sup> Vgl. Schwarz u.a. (2009), 208.

<sup>80</sup> Vgl. Bruhn (2009), 36.



- Schwierigkeiten bei der Preisinterpretation
- geringes Marketingbudget

NPOs wollen Wirkung gegenüber Leistungsempfängern erzielen. Dies wird erzielt durch Leistungserstellung und Umfeldbeeinflussung. Die dadurch entstehende Vielzahl zu pflegende Beziehung verdeutlicht die Vielschichtigkeit des NPO-Marketings.<sup>81</sup>

Des Weiteren sind auch die Erfolgsfaktoren für NPOs zu berücksichtigen.

### 3.6.2 Erfolgsfaktoren für NPO im Marketing Managementprozess

In Summe können sieben entscheidende Faktoren für NPO-Marketing aufgezeigt werden.<sup>82</sup>

- Zielorientierung: Während sich Profit-Organisationen ausschließlich an der Gewinnmaximierung orientieren, ist die Sachzieldominanz ein wichtiges Kriterium.<sup>83</sup>
- Effizienz-/Effektivitätsorientierung: Mit den verfügbaren bzw. geringsten Mitteln eine möglichst große Wirkung zu erzielen.
- Zukunftsorientierung: Im Laufe der Zeit verändern sich die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppen. Durch vorausschauende Planung kann eine NPO rechtzeitig reagieren.
- Marketing-Orientierung: Durch laufende Orientierung an der Nachfrage ihrer Austauschpartner und einer ausgeprägten Marketing – Orientierung ihrer Tätigkeiten zeichnen sich erfolgreiche NPOs aus.
- Eindeutige Positionierung der Organisation: Eine eindeutige Positionierung ist die Basis für eine erfolgreiches Management einer NPO.<sup>84</sup>
- Effektives Management der Austauschbeziehung: Durch laufende und gute Kontakte zu den Anspruchsgruppen, ermöglicht der NPO eine langfristige Existenzsicherung.
- Innovation: gesellschaftliche Veränderung eröffnet neue Möglichkeiten für innovative Ansätze.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Schwarz u.a. (2009), 217.

<sup>82</sup> Vgl. Helmig u. a. (2006), 354ff.

<sup>83</sup> Vgl. Schwarz u.a. (2009), 100ff.

<sup>84</sup> Vgl. Putschert (2005), 122.

<sup>85</sup> Vgl. Koller(2005), 379.

### 3.6.3 Controlling für Nonprofit-Organisation

Eigens entwickelte Ansätze des Marketing – Controlling für NPOs ermöglichen ein bessere Nutzung der vorhandenen Potentiale. Zentral kritische Erfolgsfaktoren sollen durch die Strategieplanung prozessorientierter Steuerung der Organisationsstruktur und des Ressourceneinsatzes ein wirkungs- und wertschöpfungsvolles Handeln zu Tage bringen.<sup>86</sup>

Es gibt kein Patentrezept, welche Controlling - Instrumente Anwendung finden. Dies steht in Abhängigkeit von der Organisation und dessen Umfeld. NPOs weisen oft konträre Ziele auf und Sachziele widersprechen nicht selten Formalzielen. Genau hier wird der Vision der Organisation große Wichtigkeit zugesprochen und muss unbedingt als entscheidende Komponente in den Prozess der Zielerreichung eingebunden werden. Erschwerend wirkt sich die enorme Anzahl an Anspruchsgruppen aus.<sup>87</sup>

Um ein realistisches Bild von der Organisation zu erstellen ist ein ausgeglichenes Controlling, welches Sach- und Formalziele berücksichtigt notwendig. Es werden Messungen anhand von Indikatoren und Beurteilungen aufgrund von Faktoren vorgenommen. Eine extra dafür angepasste Balanced Score Card könnte ein solches Instrument sein.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Klauseggr (2005), 136f.

<sup>87</sup> Vgl. Lojewski von (2003), [http://csn.uni-munster.de/civil-societynetwork/download/LangeHunger\\_Wohlfahrtsverband\\_im\\_Wandel.pdf](http://csn.uni-munster.de/civil-societynetwork/download/LangeHunger_Wohlfahrtsverband_im_Wandel.pdf), 55f.

<sup>88</sup> Ebenda, 57.

## 4 Marketingkonzept

Anfang Jänner 2013 fanden erste Gespräche mit dem Obmann Wolfgang Müller und einigen Vereinsmitgliedern hinsichtlich der Erstellung eines Marketingkonzeptes statt.

Ziel ist es, für den noch sehr jungen Verein „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“, bis Ende September 2013 ein strategisches Positionierungskonzept zu erstellen. Auf diesem Konzept aufbauend sollen dementsprechende Marketingmaßnahmen erstellt werden. Das Konzept soll die Basis für alle weiteren Aktivitäten dienen und die Richtung der Ziele vorgeben.

### 4.1 Initiierungsphase

In diesem Zeitraum wurden sämtliche Informationen rund um den „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“ gesammelt. Es wurde auch festgelegt, dass mit dem Vorstand und vier weiteren Vereinsmitgliedern, welche maßgeblich an der Gründung des Vereins beteiligt waren, ein Workshop stattfindet, um relevante Basisinformationen für die Konzeptphase zu erhalten.

#### 4.1.1 Allgemeine Informationen zum Verein

Der Verein wurde am 07.12.2012 mit dem Namen „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“ mit Sitz in Linz gegründet.

Gründungsgrund und Zweck des Vereine sind :

- Kontakte zu Spieler und Trainer im In- und Ausland knüpfen
- Reisen zu Veranstaltungen für Interessierte im In- und Ausland organisieren
- Durchführung von Turnieren
- Förderung des Jugendsports
- Informationsmöglichkeit für Interessierte

Die erforderlichen materiellen Mittel sollen durch Beitrittsgebühren, Mitgliedsbeiträgen, Veranstaltungen und Sponsoren aufgebracht werden.

### 4.1.2 Gründungshintergrund des Vereins

Die Workshopteilnehmer nannten folgende Motive für die Vereinsgründung:<sup>89</sup>

Motive
➤ die Randsportart „Tischtennis“ der Bevölkerung näher bringen
➤ Anzahl der aktiven Spieler zu erhöhen
➤ Förderprogramme für die Jugend zu unterstützen und auszubauen
➤ Sport als Lifestyle

**Tabelle 7: Gründungsmotive<sup>90</sup>**

Durch die sehr starke Verbundenheit mit dem Tischtennissport, dominiert der Wunsch, die oberösterreichische Tischtennisszene bekannter zu machen. Regionale Spieler und Jugendspieler sollen durch den Verein die Möglichkeit erhalten, sich kennen zu lernen. Dadurch entsteht automatisch ein Netzwerk, welches dazu beitragen wird, dass die Anzahl der Trainingsgemeinschaften steigen und so zu mindestens ein überregionaler Verein entstehen kann.

---

<sup>89</sup> Workshop am 06. Juli 2013. (Aussagen wurden sinngemäß übernommen.)

<sup>90</sup> Eigene Tabelle.

### 4.1.3 Zielsetzung des Vereins

Um eine Strategie entwickeln zu können benötigt man eine Vision. Folgende Ziele wurden beim Workshop genannt:<sup>91</sup>

Ziele
➤ Bekanntheitsgrad steigern
➤ der Verein soll regelmäßig Veranstaltungen organisieren
➤ internationale Verknüpfungen werden getätigt
➤ positives Image
➤ der Verein ist in ganz Österreich präsent
➤ Jugendförderung steigern

**Tabelle 8: Ziele<sup>92</sup>**

---

<sup>91</sup> Workshop am 06. Juli 2013. (Aussagen wurden sinngemäß übernommen.)

<sup>92</sup> Eigene Tabelle.

## **4.2 Analyse- und Prognosephase**

In der Analysephase wurden mittels dem Workshop und durch Recherchen im Internet alle wichtigen Daten gesammelt, die als Basis für die strategische Positionierung und den dementsprechenden Marketing-Mix dienen sollen.

### **4.2.1 Umweltanalyse**

Um einen langfristigen Erfolg als Verein zu haben, muss sich dieser auf die Umwelt ausrichten. Um Informationen zu erhalten, welche über die interne Organisationsbetrachtung hinausgehen wird die Umweltanalyse eingesetzt.

#### 4.2.1.1 Globale Umweltanalyse (Chancen-/Risiken-Analyse)

Entwicklungen	Auswirkungen	Chance / Risiko
<b>Demografische Entwicklungstendenzen</b>		
Bevölkerung Zu- /Abwanderung	Österreich weist eine kontinuierlich steigende Bevölkerungsentwicklung auf. Laut Statistik Austria wird 2030 die 9-Mio-Marke überschritten sein. <sup>93</sup> Dementsprechend müssen Angebote für das tägliche Leben ebenso weiterentwickelt werden.	Chance
Altersstruktur	Der Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren steigt kontinuierlich an, während dieser sowohl bei den unter 19-jährigen wie auch bei den 20 bis 65-jährigen rückläufig ist. <sup>94</sup> Tischtennisport für Senioren wird als Chance bewertet.	Chance
<b>Sozialpsychologische Entwicklungstendenzen</b>		
Freizeitverhalten	Das Freizeitangebot wird immer größer. Dadurch verändert sich auch das Verhalten der Österreicher. Die Vielzahl der Angebote erschwert den Versuch die Bevölkerung für den Sport Tischtennis zu begeistern.	Risiko
Ehrenamtliches Engagement	Laut einer Market-Marktforschung Studie von 2012 sind nur 13% der Befragten ehrenamtlich tätig <sup>94</sup> Dadurch wird es schwierig werden, ehrenamtlich tätige Mitglieder für den Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur zu gewinnen.	Risiko

**Tabelle 9: Chancen/Risiken – Demografisch / Sozialpsychologisch<sup>96</sup>**

<sup>93</sup> Vgl. Statistik Austria (2013),

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html)

<sup>94</sup> Vgl. Statistik Austria (2013),

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html)

<sup>95</sup> Vgl. market – Marktforschungs - Ges.m.b.H. & Co.KG (2013)

[http://www.market.at/reports\\_results/index.php/action.view/entity.list\\_cat/](http://www.market.at/reports_results/index.php/action.view/entity.list_cat/).

<sup>96</sup> Eigene Tabelle.

Die Erhöhung des Durchschnittsalters bringt sowohl Chancen wie auch Risiken mit sich. Chancen können entstehen, wenn Angebote speziell auf Senioren ausgerichtet werden.

Ein großes Risiko hingegen verbirgt sich bei der Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter. Im Moment wird der Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur von wenigen ehrenamtlichen Vereinsmitgliedern geleitet. Es bedarf aber einer Vielzahl von Mitgliedern, welche unentgeltlich, größere Veranstaltungen organisieren und abwickeln.

Entwicklungen	Auswirkungen	Chance / Risiko
<b>Arbeitsmarktentwicklung</b>		
Neue Arbeitsplätze durch Sportveranstaltungen	Veranstaltungen im Sportbereich schaffen auf direktem bzw. indirektem Wege neue Arbeitsplätze. Der direkte Nutzen ergibt sich durch das benötigte Personal bei Veranstaltungen. Eine Chance für den Verein wird hier gesehen, wenn dieses Argument Politik und Verwaltung kommuniziert werden kann und dadurch Unterstützungen für Veranstaltungen lukriert werden können.	Chance
<b>Wirtschaftliche Entwicklung</b>		
Sparverhalten von Einzelpersonen und Betrieben	Prognostizierte Steuererhöhungen erhöhen das Sparverhalten der Österreicher. Wenn gespart wird, dann an jenen Stellen, die nicht lebensnotwendig sind. Dies gilt jedoch nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für Betriebe, die in wirtschaftlich schweren Zeiten geringe bis keine Mittel zur Unterstützung von Sportprojekten zur Verfügung stellen.	Risiko

**Tabelle 10: Chancen/Risiken – Arbeitsmarktentwicklung / wirtschaftliche Entwicklung<sup>97</sup>**

<sup>97</sup> Eigene Tabelle.



Neue Arbeitsplätze können durch Sportveranstaltungen geschaffen werden. Dieser Aspekt, sollte bei der Sponsorensuche klar kommuniziert werden.

Entwicklungen	Auswirkungen	Chance / Risiko
Technologie		
Der Verein „online“	Präsentation des Vereins im Internet (eigene Homepage) und durch weitere online- Projekte oder Vermarktungsplattformen (Facebook)	Chance

**Tabelle 11: Chancen/Risiken - Technologie<sup>98</sup>**

Die heutigen Möglichkeiten des Internet eröffnen gemeinsame online-Sportprojekte, so wie die Vermarktung über verschiedenste Plattformen.

---

<sup>98</sup> Eigene Tabelle.

<sup>99</sup> Vgl. Bundesministerium für Finanzen (2013),  
[http://www.bmf.gv.at/Steuern/Fachinformation/Einkommensteuer/AbsetzbarkeitvonSpenden/\\_start.htm](http://www.bmf.gv.at/Steuern/Fachinformation/Einkommensteuer/AbsetzbarkeitvonSpenden/_start.htm).

Entwicklungen	Auswirkungen	Chance / Risiko
<b>Steuerliche Regelung</b>		
Steuerliche Vorteile für gemeinnützige Vereine	Die steuerlichen Vorteile für Vereine gegenüber gewinnorientierten Unternehmen sind eingeschränkt vorhanden. Unter Miteinbeziehung eines steuerrechtlichen Experten sind hier durchaus gewisse Vorteile nutzbar.	Chance
Absetzbarkeit von Spenden	Das Argument gegenüber Firmen, dass Sponsoring ohnehin steuerlich absetzbar ist, ist leider ein Irrtum. Dies ist nur unter ganz besonderen Umständen möglich. <sup>103</sup>	Keine Chance

<b>Entwicklung der Politik</b>		
Sport als Imagefaktor für Politiker	Sportveranstaltungen vermitteln ein „sauberes“ Image, dies eignet sich für Politiker in Wahljahren besonders gut, um sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren.	Chance

**Tabelle 12: Chancen/Risiken – Steuerliche Regelung/Entwicklung der Politik<sup>100</sup>**

<sup>100</sup> Eigene Tabelle.

#### **4.2.1.2 Branchen-/Konkurrenz-Analyse**

Um Marktlücken entdecken zu können, muss sich der Verein als erstes die Fragen stellen, welche Konkurrenten mit welcher Leistung es bereits am Markt gibt. Jetzt ist bereits erkennbar, dass es zwar im Bereich des Tischtennisports viele Organisationen bzw. Vereine oder Verbände gibt. Dennoch gibt es keine Vereine bzw. Organisationen, die die grundsätzlichen Zielsetzungen, des Vereins zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur verfolgt. Dadurch gibt es auch keine vergleichbare Konkurrenz.

#### **4.2.1.3 Markt-Analyse**

Durch die Marktanalyse erhält man wesentliche Informationen über den relevanten Markt.

Für den gemeinnützigen Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur stehen Bedürfnisse, Nutzungsmotive etc. im Vordergrund. Es stehen keine weiteren wesentlichen Daten zur Verfügung.

- Spezialisierte Organisationen bzw. Vereine decken den Bedarf für regionale Bereiche ab. Keine der Organisationen bietet eine regional übergreifendes Netzwerk an → klar erkennbares Marktpotential.
- Schulen bringen Jugendliche den Sport näher und bilden diese bis zu einem gewissen Niveau aus. Weiterführende Kooperationen zur Förderung von Talenten mit Vereinen bestehen aber nur bedingt. Als Potential wird die Zusammenarbeit mit Schulen gesehen, um das geplante Netzwerk so gut als möglich auszubauen.
- Für PR des Vereines sind finanzielle Hürden zu bewältigen. Deshalb ist die Finanzmittelakquise durch diverse Einnahmen aus Veranstaltungen, Fördermittel etc. ein wichtiges Kriterium.

## 4.2.2 Unternehmensanalyse

Eine der wichtigsten Analysen ist die Unternehmensanalyse. Ziel der Unternehmensanalyse ist es, die Organisation von intern zu beleuchten, gleichzeitig aber die Zielgruppen zu definieren.

### 4.2.2.1 Stärken-Schwächen Analyse

Die interne Betrachtung des Vereins richtet das Augenmerk auf Aspekte wie Marktposition, Leistungsangebot, Organisationsimage, Kooperationen mit externen Partnern, etc. In Für die Strategieentwicklung ist die Bewertung der Stärken von großer Bedeutung.

Es wird von folgenden Fragestellungen ausgegangen:

- Wo sind bereits Stärken bzw. welche möchte man aufbauen?
- In welchen Bereichen möchte man sich entwickeln? Welche SGE sollen deshalb gebildet werden?
- Warum will jemand dem Verein beitreten wollen?
- Weshalb sponsert jemand den Verein?

Im Workshop mit den Mitgliedern wurden folgende Aussagen getätigt, die in angestrebte innere und außenwirksame Stärken unterteilt werden:<sup>101</sup>

Bereiche	angestrebte innere Stärken des Vereins
Organisationskonzept	Idealismus/kein Selbstzweck/zweckmittelgebundener Geldeinsatz
	gemeinsam bewegt man mehr als alleine
	professionelle Organisation
	Persönliche Erfahrungen mit Sportveranstaltungen
	Kontakte zu anderen Fördervereinen bereits vorhanden
Mitgliederkonzept	Mitgliederwerbung/positive Aspekte einer Mitgliedschaft darstellen
Präsenz	Medienarbeit/aufmerksam machen
	Akzeptanz bei bestehenden Verbänden

**Tabelle 13: angestrebte innere Stärken des Vereines<sup>102</sup>**

Dies ist die Basis der Marketingempfehlung für den vereinsorganisatorischen Bereich.

<sup>101</sup> Workshop am 06.Juli 2013. (Aussagen sinngemäß übernommen.)

<sup>102</sup> Eigene Tabelle.

Bereiche	angestrebte außenwirksame Stärken des Vereins
Vielfältige Veranstaltungen	Turniere, Vorlesungen über Sportmedizin/-psychologie, Buchpräsentationen
Plattform	Plattform bieten / Förderung junger Spieler
	Zusammenführung von Menschen mit denselben Interessen / Suche nach Gleichgesinnten
Jugend	Sommerakademie / Förderung durch Netzwerke

**Tabelle 14: angestrebte außenwirksame Stärken des Vereines<sup>103</sup>**

Die außenwirksamen Stärken führen zu den strategischen Geschäftsfeldern bzw. strategischen Geschäftseinheiten.

Mögliche Schwächen des Vereines wurden ebenfalls beleuchtet. Folgende Fragen gestellt:

- In welchen Bereich werden Schwächen gesehen?
- Weshalb möchte jemand nicht dem Verein beitreten?
- Weshalb sollte der Verein keine Sponsoren finden?
- Wann würde sich der Verein auflösen?

---

<sup>103</sup> Eigene Tabelle.

Die Aussagen ergaben folgende Teilbereiche:<sup>104</sup>

Bereiche	Mögliche Schwächen des Vereines
Chancen	nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft
Ziel	Orientierung fehlt, noch zu große „Breite“
Bekanntheit	Bekanntheitsgrad, zu wenig Werbung
Geldmangel	Sponsorensuche unklar, zu wenige Sponsoren, Ansuchen für Förderungen nicht fertig, Kosten für Veranstaltungen unklar
Organisation	schlechte Vereinsführung, Unzuverlässigkeit, fehlende bzw. unfertige Konzepte
Mitglieder	Überforderte Mitglieder, mangelnde Teilnahme der Mitglieder, keine regelmäßige Treffen
Veranstaltungen	Misslingen einer Veranstaltung

**Tabelle 15: Schwächen des Vereines<sup>105</sup>**

Im Moment finanziert sich der Verein zu 100% über Mitgliedsbeiträge, welche für Durchführungen von Veranstaltungen nicht ausreichen. Dadurch müssen umgehend die Ansuchen auf Förderungen gestellt und die Sponsorensuche intensiviert werden. Auch im Bereich der Mitglieder ist man mit der momentanen Situation noch nicht zufrieden.

<sup>104</sup> Workshop am 06.Juli 2013. (Aussagen wurden sinngemäß übernommen.)

<sup>105</sup> Eigene Tabelle.

#### 4.2.2.2 Produkt-Leistungs-Analyse

Der Verein existiert erst seit ein paar Monate und hat noch keine Dienstleistungen oder durchgeführte Veranstaltungen vorzuweisen. Es wird an den Aufbau einer Homepage gedacht, doch hier fehlt noch ein entsprechendes Gestaltungskonzept.

Die Zielgruppenanalyse ist noch durchzuführen, bevor ein Portfolio erstellt werden kann.

#### 4.2.2.3 Zielgruppen-Analyse

Zur primären Zielgruppe wurden jene Personen zugeordnet, welche in direktem Kontakt mit dem Verein stehen. Personen oder Organisationen die für die Zielerreichung eine Unterstützung sein könnten, wurden der sekundären Zielgruppe zugeordnet.

Durch die Zielgruppen-Analyse erhält man eine Darstellung der möglichen Leistungsempfänger bzw. Partner für den Verein.

Primäre Zielgruppen	Förderer, Sponsoren, Spender
	Spieler/Jugendliche
	sportinteressierte Bevölkerung
	Stadt Linz
	Besucher von Veranstaltungen
Sekundäre Zielgruppen	Schulen mit Sportausbildung
	Inhaber möglicher Veranstaltungsorte
	Medienbranche
	Verbände und Interessensvertretungen
	Teilnehmer bei Wettbewerben

**Tabelle 16: Zielgruppen des Vereines<sup>106</sup>**

---

<sup>106</sup> Eigene Tabelle.



## 4.3 Strategie und Positionierung

Aus der Analysephase konnten sämtliche Informationen ausgewertet werden, welche für die strategische Positionierung benötigt wurden.

### 4.3.1 Gesamtstrategie des Vereines

Vision des „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“

Veranstaltungen im Tischtennisbereich sollen dazu beitragen, dass der Tischtennissport über seine Grenzen hinweg bekannter wird. Regionale Spieler und Jugendtalente sollen durch eine vom Verein initiierte Vernetzung von der Gruppenstärke und Gruppendynamik profitieren. Tischtennis soll alle Altersgruppen ansprechen.

Diese Grundaussage stellt die Wegpfeiler für alle zukünftig zu setzenden Aktivitäten dar und muss klar nach außen sowie intern zu den Mitgliedern kommunizieren werden.

Die Grundaussage der Gesamtstrategie muss nun nach Ableitung der strategischen Geschäftsfelder, die in diesem Falle auch die strategischen Geschäftseinheiten darstellen, präzisiert werden.

### 4.3.2 Strategische Geschäftsfelder bzw. Geschäftseinheiten

Aus der Analysephase ergaben sich drei Aufgabenkreise, welche als eigenständige Bereiche weiterbehandelt werden:

- I. Mitgliederkonzept
- II. Spielerplattform
- III. Veranstaltungen

Das Hauptaugenmerk für die kurz- und mittelfristige Ausrichtung des Vereines muss unbedingt auf diese drei Bereiche liegen. Weiterführende Aktionen können als Begleitmaßnahmen jederzeit durchgeführt werden.

### 4.3.3 Zielgruppendefinition

SGE 1:	SGE 2:	SGE 3:
I. Mitgliederkonzept	II. Spielerplattform	III. Veranstaltungen
<b>Zielgruppen:</b>  A. Bevölkerung  B. Vertreter öffentlicher Organisationen	<b>Zielgruppen:</b>  A. Spieler der Region  B. Junge Talente  C. Organisationen /Personen, die durch Sachleistungen und Fachwissen Unterstützung anbieten	<b>Zielgruppen:</b>  A. Überregionale Spieler  B. sportinteressierte Bevölkerung  C. Förderstellen  D. Sponsoren  E. Verbände

**Tabelle 17: Übersicht SGE und ihre Zielgruppen<sup>107</sup>**

<sup>107</sup> Eigene Tabelle.

#### **4.3.4 Marketingstrategie**

Als Marketingstrategie wird aufgrund der Segmentbildung ein zielgenaues Marketing nach den Bedürfnissen der Leistungsempfänger definiert. Die Instrumentalstrategie ist anhand der Marketinginstrumentes zur Schwerpunktsetzung anzuwenden.

Als wirtschaftliches Marketingziel werden die Erwirtschaftung von Einnahmen aus Förderbeiträgen, Sponsorengeldern und Mitgliedsbeiträgen sowie erzielte Überschüsse aus den Veranstaltungen verfolgen. Die Überschüsse dienen der Liquiditätssicherung des Vereines und werden als Vorfinanzierung für geplante Veranstaltungen verwendet.

Als psychologisches Marketingziel wird die Erreichung eines hohen Bekanntheitsgrades angestrebt.

Ökonomische und psychologische Ziele sind exakt zu definieren und nach einem festgelegten Zeithorizont zu überprüfen.

### **4.4 Operative Detailplanung**

Für die zuvor ermittelten Teilsegmente werden in Verfolgung der Instrumentalstrategie der Marketing-Mix zusammengestellt. Es werden mit den SGE bzw. SGF alle 6 Ps des Marketings in Verbindung gebracht und dazugehörige Maßnahmen festgelegt.

Die Vereinsvision ist der Grundbaustein für den operativen Marketing-Mix. Damit potentielle Mitglieder ein klares Gesamtbild über den Verein bekommen können, muss die Vision und die Gesamtstrategie auch nach außen kommuniziert werden.

<b>Vision:</b>  Der Verein bringt die Randsportart Tischtennis der breiten Masse näher, versucht jugendliche Spieler durch das entstehende Netzwerk zu fördern und durch attraktive Veranstaltungen die Anzahl der aktiven Spieler zu erhöhen.		
<b>Strategie der Gesamtorganisation:</b>  Veranstaltungen im Tischtennisbereich sollen dazu beitragen, dass der Tischtennissport über seine Grenzen hinweg bekannter wird. Regionale Spieler und Jugendtalente sollen durch eine vom Verein initiierte Vernetzung von der Gruppenstärke und Gruppendynamik profitieren. Tischtennis soll alle Altersgruppen ansprechen		
<b>SGE 1:</b>  <b>I. Mitgliederkonzept</b>	<b>SGE 2:</b>  <b>II. Spielerplattform</b>	<b>SGE 3:</b>  <b>III. Veranstaltungen</b>
<b>Zielgruppen:</b>  A. Bevölkerung B. Vertreter öffentlicher Organisationen	<b>Zielgruppen:</b>  A. Spieler der Region B. Junge Talente C. Organisationen /Personen, die durch Sachleistungen Unterstützung anbieten	<b>Zielgruppen:</b>  A. Überregionale Spieler B. sportinteressierte Bevölkerung C. Förderstellen D. Sponsoren E. Verbände
<b>Marketing-Mix:</b>  ➤ Voll-/Jugend-/ unterstützende Mitgliedschaft ➤ Vereinsfolder ➤ Persönliche Kontaktaufnahme ➤ Newsletter ➤ Vereinsabende	<b>Marketing-Mix:</b>  ➤ Erstellen einer Homepage ➤ Grund- und Jahresbeitrag für die Plattform ➤ Leichten Zugang zur Plattform ermöglichen	<b>Marketing-Mix:</b>  ➤ Veranstaltungen der „besonderen Art“ ➤ Sponsorenbeiträge lukrieren ➤ Veranstaltungspromoting

**Tabelle 18: Von der Vision zum Marketing-Mix des Vereines<sup>108</sup>**

<sup>108</sup> Eigene Tabelle.

#### 4.4.1 Marketing-Mix für das Mitgliederkonzept

##### Ausgangslage:

- **Zielgruppen:** Sportbegeisterte aller Altersgruppen
- **Vorhandene Stärken in diesem Bereich:** enormes Fachwissen bei den Mitgliedern
- **Zu erzielende Stärken:** Mitgliederwerbung, Verbundenheit zum Sport

**Ideelles Ziel →** Zusammenführung von Menschen mit gleicher sportlichen Interessen

**Wirtschaftliches Ziel →** Einnahmen durch Steigerung der Mitgliederzahl erhöhen

##### Performance (Produkt-/Dienstleistungspolitik):

Für Bereich des Mitgliederkonzeptes werden Formen für Mitgliedschaften wie auch Gegenleistungen Teil der Produkt- / Dienstleistungspolitik. Folgende Ausprägungen für Mitgliedschaft werden empfohlen:

1. Vollmitgliedschaft mit Mitbestimmungsrecht
2. Anschlussmitgliedschaft
3. Jugendmitgliedschaft
4. Unterstützende Mitgliedschaft ohne Mitbestimmungsrecht

Als Gegenleistung kann der Verein folgende Dienstleistungen anbieten:

- Maßnahmen zur Förderung des Tischtennissports wie z.B. Veranstaltungen
- Großes Netzwerk in der Szene
- Aufbau einer Homepage
- Ermäßigungen für Mitglieder bei Veranstaltungen, die der Verein organisiert

### **Price (Preis-/Finanzpolitik):**

#### **Zu Vollmitgliedschaft:**

Empfehlung für den Betrag 50 Euro/Jahr, die Zahlungsmodalitäten müssen noch festgelegt werden.

#### **Zu Haushaltsmitgliedschaft:**

Sehr selten sind beide Partner eines Haushaltes Mitglied bei demselben Verein. Es wird vorgeschlagen eine zusätzliche Pauschale von 25 Euro/Jahr den Lebenspartner bzw. Ehefrau/Ehemann zu verrechnen. Der geminderte Betrag soll den Anreiz für die Mitgliedschaft geben.

#### **Zu Jugendmitgliedschaften:**

Sportinteressierte Jugendliche ist eine kostenlose Mitgliedschaft bis zur Volljährigkeit zu gewähren. Jugend muss gefördert werden, denn die ist unsere Zukunft.

#### **Zu unterstützender Mitgliedschaft:**

Förderer, können durch freiwillige Geldspenden den Verein unterstützen, oder sie werden unterstützendes Mitglied. Dadurch können sie an den Vereinsabenden wie bei den Vereinsversammlung teilnehmen, haben aber keine weiteren Rechte.

### **Promotion (Kommunikationspolitik):**

Dieser Teil beschäftigt sich mit der Kommunikation zu bestehenden Mitgliedern mit der Rekrutierung neuer Mitglieder.

- Aufbau einer Homepage
- Erstellen von Foldern mit den Zielen und Leistungen des Vereines

Diese Folder sollen überall dort aufgelegt werden, wo sportinteressiertes Publikum ist. Die entstehenden Kosten sollten durch einen Druckkostenanteiles des beauftragten Unternehmens gesenkt werden, dafür kann dieses im Gegenzug ihr Firmenzeichen auf die Folder platzieren.

Auf der Suche nach unterstützenden Mitgliedern sind die persönlichen Kontakte jedes einzelnen von großer Bedeutung. Die Vorstellung des Vereines bei bedeutenden Unternehmen bzw. Personen trägt zur Identifikation- und Bekanntheitssteigerung des Vereines bei. Kosten fallen in Form von Zeitaufwand und möglicher Fahrtspesen an.

Ein Regelmäßiger Kontakt zu den Vereinsmitgliedern ist sehr wichtig. Folgende Maßnahmen werden empfohlen:

- Erstellung eines Newsletters
- Ausweitung der bereits bestehenden Vereinsabenden. Dadurch wird der Kontakt zu den Mitgliedern aufrechterhalten. Die Termine für die Vereinsabende sollten auf der Homepage termingerecht bekannt gegeben werden.

Auf Grund der finanziellen Basis sind weiterführende Werbemaßnahmen derzeit nicht möglich.

#### **Place (Erreichbarkeit/Dienstleistungsumfeldpolitik):**

Für den Verein steht der Punkt Kontaktpotential im Vordergrund.

- Regelmäßige Vereinstreffen

Damit ist für alle Mitglieder ein widerkehrender Termin vorhanden, den sie wahrnehmen können.

- Kontakt über e- Mail und Gästeeintragungen bzw. Nachrichten auf der Homepage

Bei Anfragen per E-Mail, sollte sich der Verein auf eine kurze und festgelegte Bearbeitungszeit für die Rückmeldung einigen (Vorgeschlagen werden 24 Stunden).

#### **People (Personalpolitik):**

Im Vereinswesen beschäftigt sich die Personalpolitik mit der Mitarbeiterbehandlung bzw. mit der Qualität. Diese haben einen enorm hohen Stellenwert, da sie ihre die Tätigkeiten ehrenamtlich durchführen. Deshalb muss ein nicht monetäres Anreizsystem aufgebaut werden.

- Es müssen emotionale Anreizsysteme geschaffen werden. Zum Beispiel Ehrungen für besondere Leistungen, Jubiläumsfeiern etc.

Dieses Anreizsystem ist leicht aufzubauen und verursacht keine Kosten gegenüber dem Verein. Es geht um die Anerkennung der Mitglieder, welche ihre Tätigkeiten ehrenamtlich durchführen.

#### **Politics (Beeinflussungen):**

Für den Bereich des Mitgliederkonzeptes hat dieser Teil keine Bedeutung.

### **4.4.2 Marketing-Mix für Spielerplattform**

#### **Ausgangslage:**

- **Zielgruppen:** Spieler, junge Talente, sportbegeisterte Personen
- **vorhandene Stärken in diesem Bereich:** Kontakte zu bereits bestehenden Organisationen vorhanden.
- **zu erzielende Stärken in diesem Bereich:** Erstellung der Homepage und einer sozialen Plattform, welche an Facebook angelehnt ist.

**Ideelles Ziel →** durch Vernetzung vieler Spieler entsteht eine Art Gruppendynamik und es können sehr schnell überregionale Trainingsgruppen entstehen. Akzeptanz des Vereines in der Tischtennisszene

**Wirtschaftliches Ziel →** Anmeldungen in der Plattform generieren Einnahmen

#### **Performance (Produkt-/Dienstleistungspolitik):**

- Erstellung einer in der Homepage und einer sozialen Plattform



### **Price (Preis-/Finanzierungspolitik):**

Die Erstellung einer Homepage und die regelmäßigen Aktualisierungen inklusive der Wartungen verursachen für einen Verein hohe Kosten:

- Es ist darauf zu achten, dass die Wartungskosten gering sind und die Eingabe bzw. Aktualisierung möglichst einfach durchführbar bleiben.
  
- Die soziale Plattform, welche die Möglichkeit bietet sich mit anderen Spielern und Vereinen zu vernetzen, soll einen finanziellen Überschuss für die Vereinskasse erwirtschaften. Für die Nutzung dieser Infrastruktur ist ein Jahresbeitrag zu entrichten.

### **Promotion (Kommunikationspolitik):**

Bestehende Kontakte zu Spielern und Verbänden sollten bereits im Vorfeld genutzt werden, um in einer Umfrage zu starten, welche Wünsche betreffend der sozialen Plattform vorhanden sind, oder ob diese nicht so Zuspruch findet.

- Nach Einrichtung der Plattform sind alle Spieler und mögliche Nutzer zu informieren und über die mögliche Nutzung und der damit verbundenen Vorteile zu informieren.

### **Place (Erreichbarkeit/Dienstleistungsumfeldpolitik):**

Über den elektronischen Weg ist man heutzutage immer und am schnellsten erreichbar.

### **People (Personalpolitik) und politics (Beeinflussungen):**

Für den Bereich der Spielerplattform haben beiden Bereiche keine Bedeutung.

### 4.4.3 Marketing-Mix für Veranstaltungen

#### Ausgangslage:

- **Zielgruppen:** Überregionale Spieler, sportinteressierte Bevölkerung, Jugendliche in Schulen, Förderstellen, Sponsoren und Verbände.
- **vorhandene Stärken in diesem Bereich:** Kontakte zu bekannten Spielern, Kontakte zu Schulen, Förderstellen und Erfahrung mit Sportveranstaltungen
- **zu erzielende Stärken in diesem Bereich:** Abwicklung von Anspruchsvollen Veranstaltungen diversester Themen. Vom Turnier bis hin zu einer Buchlesung

**ideelles Ziel →** die Randsportart Tischtennis soll durch die Veranstaltungen der breiten Masse zugänglich gemacht werden, Aufmerksamkeit und Akzeptanz der Organisation in der Tischtennisszene

**wirtschaftliches Ziel →** bei Durchführung einer Veranstaltung können durch Eintrittspreise und durch den Verkauf von Getränken Einnahmen erzielt werden

#### **Performance (Produkt-/Dienstleistungspolitik):**

Vor jeder Veranstaltung ist die zu bestimmen wie diese durchgeführt wird. Jedes beteiligte Mitglied hat eine fest zugewiesene Aufgabe.

Nachfolgend Vorschläge für Veranstaltungen:

- „Tischtennis kennt keine Grenzen“ – Bundesländer bzw. Länderübergreifende Turniere veranstalten.
- „Tischtennis kennt kein Alter“ – eine Veranstaltung, wo allen Altersgruppen es ermöglicht wird sich über den Sport zu informieren und mit namhaften Spielern zu trainieren.
- „Tischtennis belebt Geist und Körper“ – Vorträge von Sportmedizinern und Sportpsychologen über den sehr anspruchsvollen Sport Tischtennis.

### **Price (Preis-/Finanzierungspolitik):**

In der Finanzierungspolitik geht es natürlich um die Frage wie Veranstaltungen möglicherweise vorfinanziert werden können und wie kann der Verein bei Veranstaltungen einen finanziellen Überschuss erwirtschaften. Alleine die Frage wie viel man für ein Getränk verlangen soll bringt oft Ratlosigkeit mit sich.

- Förderungen auf verschiedensten Ebenen
- Sponsorenbeiträge

### **Promotion (Kommunikationspolitik):**

Die Bekanntmachungen von geplanten Veranstaltungen müssen in einem größeren Radius erfolgen, um das Potential zu steigern:

- Bekanntgaben auf der Homepage
- Folder per e-Mail aussenden
- Informationen an Verbände
- Plakatieren in Auslagen von unterstützenden Firmen
- Vorankündigung in Zeitungen

In erster Linie fallen für die Promotion nur Druckkosten an, welche bereits im Vorfeld von Sponsoren abgedeckt werden sollten. Gerade bei großen Veranstaltungen wäre es von Vorteil, wenn der Verein einen Medienpartner hätte, welcher Vorberichte über die Veranstaltung bringen könnte.

### **Place (Erreichbarkeit/Dienstleistungsumfeldpolitik):**

Je nach Veranstaltungsart muss der geeignete Platz gesucht werden. Hierbei ist auf folgendes zu achten.

- gute Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes
- entsprechende Infrastruktur

Es ist grundsätzlich darauf zu achten, dass genügend Autostellplätze und Versorgung mit Speisen, Trinken und sanitären Einrichtungen vorhanden sind. Sollte in diesen Bereichen Schwächen auftreten, verliert die Veranstaltung ihren Reiz und man bekommt durch Mundpropaganda eine negative Werbung.

### **People (Personalpolitik):**

Mitarbeiter von Veranstaltungen müssen rechtzeitig im Verein gesucht werden und wenn nötig noch für die Veranstaltung zu unterweisen.

- Je nach Größe und Art der Veranstaltung sind die Anzahl der Verantwortlichen festzulegen.

Wird zum Beispiel eine Veranstaltung für Kinder durchgeführt, muss genügend Personal für die Betreuung vor Ort sein.

### **Politics (Beeinflussungen):**

Wenn Veranstaltungen in öffentlichen Räumen (Sporthallen, Gemeindesäle etc.) stattfinden, muss rechtzeitig vor der Veranstaltung den entscheidenden Personen (Bürgermeister der Stadt, etc.) ein Veranstaltungskonzept präsentiert werden, um deren Zustimmung zu erhalten.

## 4.5 Zeitliche Umsetzung des Marketing - Mix

Die Vereinsaktivitäten sind bezogen auf den festgelegten Zeitrahmen zu reihen und dementsprechend zu priorisieren.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Aktivitätenpriorisierung.

Umsetzungsplanung der operativen Marketing-Maßnahmen				
Umsetzungspriorität	sofort	kurzfristig	mittelfristig	nach Bedarf
SGE / SGF	Mitgliederkonzept		Spielerplattform	Veranstaltungen
organisatorische Maßnahmen	Einführung von Mitgliedschaften		Erstellen einer Spielerplattform auf Web-Basis	Bestimmen eines Organisationsteams mit Verantwortlichkeiten
	Einführen von regelmäßigen Vereinsabenden			
	emotionale Anreize schaffen			Veranstaltungslobbying bei Politik und Verwaltung
Werbemaßnahmen	Erstellen einer Homepage			
	Erstellen von Werbefoldern			Erstellen von Veranstaltungsplakaten
	Erstellen einer Adressdatenbank		Kontaktaufnahme zu Spielern und Vorstellen des Vereines bzw. der Plattform	Erstellen von Einladungen für Sponsoren und Veranstaltungspartnern
	Erstellen einer Nachwuchsdatenbank (Kontaktaufnahme zu Schulen)			
	Persönliche Kontaktaufnahme zu möglichen Kooperationspartnern			Kontaktaufnahme zu Medienvertretern

Finanzierungsmaßnahmen	Umstellung der Mitgliedsbeiträge auf das neue System	Entgelt-festsetzung für die Plattform-nutzung	Kontaktaufnahm e zu Förderstellen auf Gemeinde- /Landes-/ Bundesebene
			Kontaktaufnahm e zu potentiellen Sponsoren
DL-Maßnahmen	Einrichtung eines Newsletters		
Ausbildungsmaßnahmen	Mitarbeiterausbildung (Marketing, Veranstaltungs- management)	Einschulung zur Wartung der Plattform	Veranstaltungs- spezifische Einschulung

**Tabelle 19: Umsetzungsplanung der operativen Maßnahmen<sup>109</sup>**

Die Maßnahmenumsetzung und die späterer Ergebnisüberprüfung stellen die letzten Phase des Marketing-Managementprozesses dar.

Nachdem der Vereinsvorstand die Zielsetzung endgültig festgelegt hat und die dazugehörigen Maßnahmen umgesetzt hat, ist Ende März 2014 eine Zwischenbilanz zu erheben. Sollten die vorgenommen Ziele nicht erreicht worden sein, müssen korrigierende Lenkungsmaßnahmen eingeleitet werden.

<sup>109</sup> Eigene Tabelle.

## 5 Resümee

Wirtschaftsunternehmen können heute zu Tage ihren ökonomischen und sozialen Verpflichtung nur mehr teilweise entsprechen, NPOs haben wesentliche Aufgaben übernommen, deshalb haben diese ein hohes Ansehen in unserer Gesellschaft erreicht. Die Gewinnorientierung ist kein Hauptmerkmal, dennoch müssen sich Nonprofit-Organisationen Erfolgspotentiale sichern, damit ein langfristiges Überleben gewährleistet werden kann. Mit operativ geeigneten Maßnahmen soll ein Finanzüberschuss erwirtschaftet werden. Der Gewinn hat aber in der Organisation zu bleiben. Der Verein hat bei der Organisationsstruktur sehr große Freiheiten. Der Marketing-Managementprozess, welcher für Wirtschaftsunternehmen entwickelt wurde, findet auch bei Nonprofit-Organisationen Anwendung. Der Marketing – Managementprozess beschreibt fünf Phasen:

1. Analyse- / Prognosephase
2. Strategische Marketingplanung
3. Operative Marketingplanung
4. Ergebnisimplementierung aus der operativen Marketingplanung
5. Controlling der gesetzten Maßnahmen

Um die Situation beurteilen zu können und um die strategische Positionierung festzulegen müssen sämtliche relevanten Daten die von Bedeutung sind gesammelt werden, dies wird unter dem Begriff Analyse- / Prognosephase durchgeführt.

Die Umweltanalyse betrachtet Möglichkeiten und Risiken die auf den Bereich einfließen und untersucht Konkurrenz, Markt und Branchen.

Die Unternehmensanalyse durchleuchtet die Stärken und Schwächen der Gesamtorganisation, erstellt ein Portfolio und eruiert vorhandene und potentielle Anspruchsgruppen.

Zuerst wird bei der strategischen Positionierung eine Gesamtstrategie für das Unternehmen auf Basis der Organisationsvision erstellt. Aus der Marktsegmentierung ergeben sich Geschäftseinheiten, für die werden Teilstrategien definiert, die für die operative Detailplanung als Vorgabe dienen.

In der operativen Marketingplanung wird der Marketing-Mix definiert. Dieser besteht aus vier Kernelementen (4 Ps):

- Product (Produktpolitik)
- Price (Preispolitik)
- Promotion (Kommunikationspolitik)
- Place (Distributionspolitik)

Die erwähnten vier Kernelemente sind auf den Nonprofit – Sektor abzustimmen. Dadurch werden die diese mit zwei zusätzlichen ergänzt und an die Besonderheiten der NPOs angepasst:

- Produktpolitik wird auf Dienstleistungspolitik erweitert
- „place“ betrifft die Erreichbarkeit und das DL - Umfeld
- Preispolitik wird zur Finanzierungspolitik
- Kommunikationspolitik (auch interne Kommunikation)
- „people“ betrachtet die Bedürfnisse der Mitarbeiter
- „politics“ Maßnahmen zur Förderung von NPOs

Für NPOs haben sich eine Reihe von Besonderheiten im Marketing-Managementprozess herauskristallisiert, welche es zu beachten gilt. Unter Berücksichtigung folgender Erfolgsfaktoren können NPOs positive Zukunftsperspektiven haben:

- Ziel- / Zukunftsorientierung
- Effizienz- / Effektivitätsorientierung
- Marketing - Orientierung
- Eindeutige Positionierung der Organisation
- Innovativen Ansätzen



## 5.1 Marketingkonzeption für den „Verein zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur“

Im Jänner 2013 fanden Gespräche mit dem Vorstand und vier Mitgliedern des neu gegründeten Vereins zur Förderung der heimischen und internationalen Tischtenniskultur statt. Bei diesem Gespräch wurde vereinbart, dass bis Ende September 2013 eine Marketingkonzept erstellt wird, welches die Ziele des Vereines vorgibt und als Fundament für weitere Aktivitäten dient soll.

Es wurden die Gründungsmotive, Visionen, Zielgruppen, Markt/Branchen/Konkurrenz, Stärken und Schwächen des Vereines analysiert.

Im ersten Schritt wurde aus der Vision des Vereines eine Gesamtstrategie erstellt:

### **Vision:**

Der Verein bringt die Randsportart Tischtennis der breiten Masse näher, versucht jugendliche Spieler durch das entstehende Netzwerk zu fördern und durch attraktive Veranstaltungen die Anzahl der aktiven Spieler zu erhöhen.

### **Strategie der Gesamtorganisation:**

Veranstaltungen im Tischtennisbereich sollen dazu beitragen, dass der Tischtennissport über seine Grenzen hinweg bekannter wird. Regionale Spieler und Jugendtalente sollen durch eine vom Verein initiierte Vernetzung von der Gruppenstärke und Gruppendynamik profitieren. Tischtennis soll alle Altersgruppen ansprechen.

Aus der Analysephase ergaben sich drei abgrenzbare Aufgabenkreise, die als SGF (gleichzeitig SGE) definiert und eigenständig weiterbehandelt wurden. Als erster Schritt wurden die Zielgruppen definiert.

SGE 1:	SGE 2:	SGE 3:
I. Mitgliederkonzept	II. Spielerplattform	III. Veranstaltungen
<b>Zielgruppen:</b>  A. Bevölkerung  B. Vertreter öffentlicher Organisationen	<b>Zielgruppen:</b>  A. Spieler der Region  B. Junge Talente  C. Organisationen /Personen, die durch Sachleistungen und Fachwissen Unterstützung anbieten	<b>Zielgruppen:</b>  A. Überregionale Spieler  B. sportinteressierte Bevölkerung  C. Förderstellen  D. Sponsoren  E. Verbände

Durch die operative Detailplanung wird für jede der drei strategischen Geschäftseinheiten der Marketing-Mix festgelegt:

#### **I. Marketing-Mix für das Mitgliederkonzept**

- Voll-/Haushalts-/Jugend-/ unterstützende Mitgliedschaft
- Vereinsfolder
- persönliche Kontaktaufnahme
- Newsletter
- Vereinsabende

#### **II. Marketing-Mix für die Spielerplattform**

- Erstellen einer Homepage inklusive Internetplattform für Spieler, Talente und Förderer
- Grund- und Jahresbeitrag für die Nutzung der Plattform
- eigenständige Aktualisierungs- und Wartungsmöglichkeit
- leichten Zugang zur Plattform ermöglichen

### **III. Marketing-Mix für Veranstaltungen**

- Veranstaltungen
- Sponsoren
- Homepage, Newsletter etc.

Die Aktivitäten der operativen Marketing – Maßnahmen werden durch die Umsetzungsplanung in eine Reihenfolge gebracht und in vier Stufen priorisiert:

- sofort umzusetzende Maßnahmen
- kurzfristige Maßnahmen
- mittelfristige Maßnahmen – innerhalb der nächsten 8-10 Monate
- kontinuierliche Maßnahmen – ab sofort bzw. nach Bedarf

Die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen muss nun vom Verein durchgeführt werden. Nach Ablauf der vorgeschlagenen Frist sollte das Erreichen der gewünschten Ziele evaluiert werden. Bei nicht Erreichung der vorgenommenen Ziele sind korrigierende Maßnahmen einzuleiten.



# Literaturverzeichnis

- Bruhn, Manfred: Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis.-9.Aufl. Wiesbaden, 2009
- Bruhn, Manfred ; Michalski, Silke: Marketing als Managementprozess.-2.Aufl. Zürich, 2005
- Busch, Rainer ; Fuchs, Wolfgang ; Unger, Fritz: Integriertes Marketing: Strategie-Organisation-Instrumente.-4.Aufl.Wiesbaden, 2008
- Ehrmann, Harald: Kompakt-Training: Strategische Planung.-4.Aufl.Ludwigshafen, 2006
- Hassemer, Konstantien: Produktmanagement in Nonprofit - Organisationen. Stuttgart, 1994
- Helmig, Bernd ; Purtschert, Robert ; Beccarelli, Claudio: Erfolgsfaktoren im Nonprofit-Management.-2.Aufl.Wiesbaden 2006
- Horak, Christian ; Matul, Christian ; Scheuch, Fritz: Ziele und Strategien von NPOs: Strukturen und Management.-4.Aufl.Stuttgart, 2007
- Klausegger, Claudia: Entwicklung und Trends im Nonprofit - Marketing: Innovationen im sektoralen Marketing. Heidelberg, 2005
- Koller, Monika: Erlebniswelten als Instrument des Kulturmarketing. Heidelberg, 2005
- Kotler, Philip ; Armstrong, Gary ; Saunders, John ; Wong, Veronica: Grundlagen des Marketings.-4.Aufl.München, 2007
- Kotler, Philip ; Bliemel, Friedrich: Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung.-10.Aufl.Stuttgart, 2001
- Köppl, Peter: Lobbying und Public Affairs: Beeinflussungen und Mitgestaltung des gesellschaftspolitischen Unternehmensumfeldes. Wiesbaden, 2007
- Krejci, Heinz: Der Verein als Nonprofit-Organisation. Wien, 2006
- Lechner, Karl ; Egger, Anton ; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wien, 2008
- Meffert, Heribert ; Burmann, Christoph ; Kirchgeorg, Manfred: Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele.-10.Aufl. Wiesbaden, 2008

- Sander, Gudrun ; Bauer, Elisabeth: Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien, 2006
- Schwar, Peter ; Purtschert, Robert ; Giroud, Charles ; Schauer, Reinbert: Das Freiburger Managementmodell für Nonprofit - Organisationen.-6.Aufl. Bern, Stuttgart, Wien, 2009
- Sieper, Marc: Strategische Planung in Nonprofit - Organisationen. Hamburg, 2008
- Stöger, Roman: Strategieentwicklung für die Praxis: Kunde – Leistung – Ergebnis. Stuttgart, 2007
- Pümpin, Cuno ; Amann, Wolfgang: Strategische Erfolgspositionen: Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen. Bern, Stuttgart, Wien, 2005
- Purtscher, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen.-2.Aufl. Bern, Stuttgart, Wien, 2005
- Tiebel, Christoph: Management in Nonprofit-Organisationen: Wie Wohlfahrtsverbände, Sportorganisationen und Kulturbetriebe fit für die Zukunft werden. München, 2006
- Weiss, Christian: Kompakt - Training, Marketing.4.Aufl. Ludwigshafen, 2005
- Zimmer, Annette ; Priller, Eckhard: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel.-2.Aufl. Wiesbaden, 2007

# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Linz den 22.08.2013

Rainer Jachim